المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا

الطالبة

رشا عدنان صقر

المشرف

الأستاذ الدكتورهاشم إبراهيم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، ٢٠١١

الجامعة الأردنيـة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٦)
إقرار والتزام بالمعايير الأخلاقية والأمانة العلمية وقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها لطلبة الماجستير

أنا الطالب: ريما عدنان صقر الرقم الجامعي: ٨٠٩٠٥٤٢

التخصص: تربية رياضية الكلية: التربية الرياضية

عنوان الرسالة / الاطروحة

المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة من وجهة
نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في الأردن

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي ، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: ١٤/ ٧/ ٢٠١١

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع.......التاريخ ١٤/٧/٢٠١١

الجامعة الأردنية

نمـــوذج تفـــويض

أنا الطالب رشا عدنان صقر ، أفـــوض الجامعـــة الأردنيـــة بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤســـسات أو الهيئـــات أو الأشـــخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ١٤ / ٧ / ٢٠١١

بسم الله الرحمن الرحيم

رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾

وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي .

صدق الله العظيم

سورةطه:(٢٥-٢٨)

قرار لجنة المناقشة

. نوقشت هذه الرسالة (**المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا**) وأجيزت بتاريخ ٧ / ٧ / ٢٠١١

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور هاشم محمد إبراهيم – مشرفاً استاذ – سيكولوجية التدريب الرياضي	....
الأستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي – عضواً استاذ – التدريب الرياضي	....
الدكتور محمد علي أبو الكشك – عضواً استاذ – التدريب الرياضي	....
الأستاذ الدكتور قاسم المندلاوي – عضواً استاذ – التدريب الرياضي (جامعة بغداد)	....

الإهداء

إلى أول من جرى على لساني اسماهما ، من وهباني اسمي ، وملامحي ، وطبقة صوتي ، وشكل أناملي ، وشاء اللّه أن أكون ابنتهما، أمي وأبي ، ماء عيني ، أهدي إليهما باكورة ثمار ما زرعاه ، عرفاناٍ وحباً وطاعةٍ وبراً .

إلى وطني الذي علمني كيف يكون الصبر قوة ، ومتى يكون الصمت حكمة ، ومتى تكون الكلمة رصاصة ....سوريا .

إلى أهل زوجي ....الذين وقفوا معي في أوقات الشدة.

إلى من عشت معهم أجمل اللحظات ....من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة ....أخوتي رشوان ، رنيم ، ربيع .

إلى نبع الحب والحنان ......رفيق دربي ....وسندي في الحياة ......زوجي وحبيبي حسين .

إلى زهرة عمري ......نبض قلبي ....وضوء عيوني ....طفلتي وأميرة حياتي ....الغالية حلا .

الشكر و التقدير

لايسعني بعد الحمد لله تعالى الذي أتم نعمته بإتمام هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذ الدكتورهاشم إبراهيم أستاذ التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، الذي طوقني بقبوله الإشراف على هذه الدراسة، شرف أدعو الله تعالى أن أكون أهلاً له، فلولا مابذله معي من جهد وما فرغه من وقت، بالرغم من مشاغله الكثيرة ما خرجت هذه الدراسة على هذا النحو، فلم يبخل علي بمتابعته المستمرة، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته التي أغنت الدراسة وتعلمت منها الباحثة. سائلة الله العلي القدير أن يمد بعمره إنه قريب سميع مجيب الدعاء.

كما أتقدم بالشكرالخالص إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهما المشاركة في المناقشة والحكم، وهذا شرف عظيم أعتز به، مما كان لهم أطيب الأثر الذي غمرني بالسعادة والفخر والإعتزاز، بأن يكونوا أعضاء في مناقشة دراستي.

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى جميع أصدقائي الذين قاسموني همومي ووقفوا معي في إتمام هذا الجهد فكانوا نعم الأصدقاء الأوفياء، ولايفوتني أيضاً توجيه الشكر إلى عائلة السيد محمد " زين " الهياجنة، فقد كانوا لي نعم الأهل والأخوة الآخذين بيدي، مشجعين إياي للمضي قدماً لإنهاء دراستي على أفضل حال طوال فترة وجودي في الأردن، وأخص بالشكر هنا صديقتي وأختي أيتان. وأودّ أن أعرب عن خالص تقديري وعرفاني بالجميل الى كل العاملين في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، والتي غمرتني بالسعادة والبهجة والسرور منذ أن وضع إسمي على كشوفها، وأخص بالشكر أيضاً مكتبة الجامعة الأردنية ومكتبة جامعة تشرين والى جامعة تشرين التي منحتني الفرصة لإستكمال دراستي وللعاملين في كلية التربية الرياضية في سوريا، وأخص بالشكر أيضاً صديقتيّ وأختيّ ريم سلمان، رولا ياسين جزاهما الله عني خير الجزاء. كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان الى رئيس الإتحاد الرياضي السوري والعاملين فيه لما قدموه لي من تسهيلات لإتمام دراستي.

ولايفوتني أن أتقدم أيضاً ببالغ وخالص الشكر والتقدير والعرفاء بالجميل الى من وقف معي في أوقات اشتدّت في دروب المحن، وكان عوناً لي في تخطي وتجاوز العقبات ووصولي الى هنا. وختاماً فهذا جهدي، فإن كنت قد وفقت، فهذا من فضل ربي أولاً وأخيراً، وفضل رضا والديّ وفضل المشرف على هذه الدراسة، وإن كانت الأخرى– وأسأل الله ألا تكون– فحسبي إني حاولت مخلصة والكمال لله وحده.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا

الطالبة

رشا عدنان صقر

المشرف

الأستاذ الدكتور هاشم إبراهيم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا، بالإضافة إلى التعرف على الفروق من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية تبعاً لمتغيرات (نوع الإتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإتحادات، طبيعة التخصص). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالطريقة المسحية نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من (٧٠) رئيس وعضو مجلس إتحاد، حيث مثلت هذه العينة نسبة (٣٢%) من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (٢١٦)، وقد استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكون من (٤٢) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: المحور الإداري، المحور المالي، المحور الفني، محور اللوائح والقوانين، المحور المعلوماتي.

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار Ttest، وتحليل التباين الأحادي، و اختبار شيفيه.

وقد أظهرت النتائج أن المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا جاءت بدرجة عالية في المحورالإداري، والمالي، والفني، والمعلوماتي بينما جاءت بدرجة متوسطة في محور اللوائح والقوانين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً من وجهة بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية تبعاً لمتغيرات نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاتحاد،

طبيعة التخصص على جميع محاور الدراسة في حدة المشكلات باستثناء المحور الفني فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الباحثة بضرورة توفير ميزانية كافية مخصصة لإتحادات الألعاب الرياضية الفردية والجماعية من أجل تغطية تكاليف عمليات التخطيط.

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مصطلحات الدراسة

مجالات الدراسة

مقدمة الدراسة وأهميتها:

إن الأمم التي تريد أن تنهض، والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك، وأول خطوة في الطريق الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل عملية الوسائل واقعية المنطق، مرتبة العمل وخطواته تبين صفات كل مرحلة، وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف. (مصطفى، ٢٠١٠)

فالإدارة تعتبر علماً من أهم العلوم التي تحتل مكانة بارزة في حياة المجتمعات البشرية، نظراً لما تحققه من فوائد جمة، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع ويواكب متغيرات العصر. فالإدارة تقوم بحشد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على الإبداع والابتكار، سيما وإن العصر الذي نعيش فيه أصبح عصر ثورة المعرفة، وثورة التكنولوجيا، وثورة الاتصالات، ولايمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفعالة.

وتتعدد الوظائف والعمليات الإدارية، لتشمل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، التقييم، التوجيه. ويعتبر التخطيط أساس العمليات الأخرى، فهو عملية تنظيمية توافقية، بعيدة عن الإرتجال والتلقائية ومنها تحديد للأهداف والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة منسقة في ضوء الإمكانات، فالتخطيط يعمل على توفير الوقت والجهد، وإحداث التغيير والتطوير اللازمين، كما أنه يضمن تقليل الأخطاء. (المليجي، ٢٠٠٠)

ولايزال التخطيط هو الوسيلة العلمية التي يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة، المادية والبشرية والمالية وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء الموارد ثم تحديد طريقة استغلالها بحيث تحقق الغايات المرجوه في أقصر وقت، إذ يهدف التخطيط إلى إحداث تغيير في الظروف المحيطة كما يتضمن النظرة إلى المستقبل والتي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر والتخطيط بأنواعه المختلفة طريقاً اعتمدته البلاد الغربية لإجتيار مراحل النمو السريعة من أجل تحقيق الرقي والتقدم الحضاري. (النوري، ١٩٩٠)

ويعرفه كاثلين (Kathleen, 1994) بأنه وظيفة إدارية لوضع الأهداف والمعايير وسبل الوصول إليها وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل.

فالتخطيط أصبح لا يقتصرعلى المجال الاقتصادي لزيادة الدخل القومي للدول بغرض تطويرها، بل يمتد إلى كل المجالات الأخرى وبخاصة المجال الرياضي، ولذا فالهدف من التخطيط يختلف

باختلاف المجتمعات وباختلاف طبيعة المشروعات، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديدة كالزمن والبيئة والظروف المختلفة لكل مجتمع. (مصطفى، ٢٠١٠)

فالتخطيط الرياضي أصبح جزء لا يتجزأ من التخطيط العام بل إنه عامل أساسي وفاعل ومهم في الحراك الرياضي لأنه يتناول شريحة مهمة من شرائح المجتمع التي يرتكز عليها البناء التنموي والاقتصادي والاجتماعي ومدى أثره على الحراك التكنولوجي والتقني في حياة المواطنين. (أبو عيشة، ٢٠١٠)

كما ويتصدى التخطيط في المجال الرياضي إلى العديد من المشروعات والأحداث لعل أهمها إقامة البطولات والمسابقات الرياضية التنافسية بالإضافة إلى مشروعات الرياضة الترويحية وأنشطة الخلاء والمهرجانات والمعسكرات، من ثم فإن الجوانب النفسية تتدخل في معظم عناصره والتي هي (الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، والقواعد، الموازنات التقديرية، البرامج الزمنية)، حيث لابدّ من توافر فلسفة تقود إلى تحديد الجانب النفسي للأهداف، ولابدّ من التفريق بين الأهداف وأحلام اليقظة ولابدّ من توافر الموضوعية إلى جانب الخيال الواسع الذي يتمتع به القائم بالتخطيط، فالإداري الناجح حينما يشرك مساعديه في وضع الأهداف فإنه يستلهم دوافعهم ويشحذ هممهم ويربط مصالحهم وأهدافهم بأهداف المنظمة. (باهي وآخرون، ٢٠٠٥)

فالتخطيط الرياضي هو العملية المقصودة المبنية على أساس الدراسات العلمية لمختلف التنبؤات والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفادة من الماضي، ثم وضع خطة تبين أهداف النشاط الرياضي وتعمل على تحقيقها. (بدوي، ٢٠٠١)

فالتخطيط برأي الباحثة هو الجسر الذي عن طريقه يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوه من المشروع القائم أو المراد القيام به، على الرغم من المشكلات والمعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط في أي مجال من مجالات الحياة كافة.

وقد دلت الكثير من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول عملية التخطيط أنها تعاني من مشكلات ومعوقات كثيرة منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة الخالدي (٢٠٠٣)، ودراسة رضوان (٢٠٠٩) في المجال الرياضي، وهناك دراسة أبو عيشة (٢٠٠٧)، دراسة العيد (٢٠٠٥)، دراسة الشمري (٢٠٠٨)، ودراسة مارح (٢٠٠٧) في المجالات الأخرى.

ويشير عبد الرحمن (٢٠١٠) بأن التخطيط كونه عملية ذهنية فلا بدّ من الاستفادة من معارف الإنسان وخبراته للوصول إلى قرارات لأداء العمل الإنساني في ضوئها، بالمقابل الاعتماد على إمكانات العمل والتنفيذ حيث لاجدوى من تخطيط تنقصه إمكاناته ويرتبط بالماضي ومشاكل الحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والتقليل قدر الإمكان من غموضه واحتمالاته.

وبالتالي فان إمكانية الوصول بالرياضة إلى المستويات العليا تقع على عاتق الهيئات الرياضية بصورة عامة، والإتحادات الرياضية بصورة خاصة، إذ أن الإتحادات الرياضية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن نشر اللعبة، وتوسيع قاعدتها، والإرتقاء بها، وذلك من خلال التخطيط الإداري العلمي القائم على جمع المعلومات والبيانات الوافية، لاتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف التي تؤدي إلى تحقيق الإنجازات، وتوفير الدعم والاهتمام من قبل الهيئات الرياضية، ومن المؤسسات الحكومية والخاصة، وتوفير الإمكانات اللازمة للنهوض والوصول باللعبة الرياضية المعنية إلى مستوى الطموح. (الاتحاد الرياضي العام، ٢٠٠٦)

الأمر الذي يتطلب من إدارات الإتحادات الرياضية إتباع ممارسات إدارية حديثة كالتخطيط القائم على أسس علمية وليس التخطيط الإرتجالي العشوائي، كونه يمثل أولى مراحل العملية الإدارية، ويمثل أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لتوضيح الإطار العام لأنواع النتائج المطلوب تحقيقها، ووضع الأساس السليم لإختيار أفضل البدائل الملائمة لطبيعة الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا الرياضة، وطرق وأساليب التدريب وانتقاء اللاعبين، إلى جانب تيسير عملية الرقابة والمتابعة. (محمد، ٢٠٠٩)

وتستشف الباحثة مما ذكر الى أن لعنصر التخطيط أهمية كبيرة ليس فقط في المجال الرياضي إنما في جميع مجالات الحياة وليس فقط في بلدها سوريا إنما في جميع بلدان العالم، نظراً للدور الأساسي الذي يلعبه التخطيط في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، والعمل على الارتقاء بمستواها، ومواجهة التحديات والعوائق التي تعترض مسيرة تقدمها، إضافة إلى كونه يساعد على تقليل التكاليف، وتجنب الهدر الإداري، وتقسيم العمل، والاهتمام بالكوادر الإدارية العاملة عن طريق استخدام أساليب ومرتكزات علمية حديثة تساعد على حشد وتجميع طاقاتهم وإمكانياتهم وتوجيهها لخدمة مسيرة الوطن والمواطن.

وانطلاقاً من واقع حال الاتحادات الرياضية ومعاناتها جاءت أهمية هذه الدراسة للتعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي في بلدها سوريا، من أجل نقل التخطيط الرياضي من

التخطيط القائم على العشوائية إلى التخطيط القائم على البحث والتجريب العلمي، من خلال التعرف على هذه المشكلات ووضع اقتراحات كحلول مناسبة لمعالجتها. آملة أن تخرج هذه الدراسة بنتائج وحلول جيدة تخدم الحركة الرياضية في سوريا، وتوجه العاملين والإداريين في الاتحادات الرياضية نحو أهمية الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الرياضي بالشكل الذي يضمن تحقيق النجاح والنهوض بالعمل الإداري والمستوى الرياضي في بلدها الحبيب سوريا.

ويمكن أن نبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

١. تعتبر هذه الدراسة أول دراسة مسحية في سوريا على حد علم الباحثة والتي تناولت موضوع المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها.

٢. أهمية الدراسة تستمد من أهمية الدور الذي يقوم به التخطيط في المجال الرياضي في الارتقاء بالمستوى الرياضي والتقدم به نحو الأمام.

٣. يؤمل من نتائجها أن تزود العاملين والإداريين في الاتحادات الرياضية بتغذية راجعة حول واقع التخطيط الرياضي، ومعوقاته، بما ينعكس على تحسين مستوى التخطيط والعمل لتحقيق الأهداف فيها.

٤. إمكانية التعرف على درجة حدة المشكلات لكل محور من محاور الاستبيان، من أجل وضع حلول مقترحة لمعالجة هذه المشكلات.

٥. يمكن أن توفر الدراسة إطاراً نظرياً ذو أهمية في الإثراء المعرفي مّما يسهم في تقديم إضافه مهمة إلى أدبيات الدراسات العربية.

٦. اعتبار هذه الدراسة فاتحة لدراسات مشابهة في سوريا لدعم وتطوير الحركة الرياضية فيه والارتقاء بها، والوصول بهذا البلد العظيم إلى مصاف الدول المتقدمة.

مشكلة الدراسة:

التخطيط بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص يعتبران من أهم الآليات الأشد حاجة للتنبؤ بذلك المستقبل" القريب أو البعيد" على حد سواء، بإعتباره حجر الزاوية الرئيسي لرسم سياسات المستقبل بناء على دراسة الواقع فهو يتضمن فهم الموقف الحالي لتحديد الفجوة بين ما هو كائن وبين ما ينبغي أن يكون، ومن ثم طرح تصور مستقبلي وعلى مدى فترة زمنية محددة لما يستوجب عمله مع مراعاة عمليتي التنفيذ والمتابعة، فمستقبل الرياضة العربية يقف اليوم على مفترق طرق يتميز بوجود خيارين أساسيين هما الاستمرار في الاعتماد على التسيير التقليدي، أو الاعتماد على التخطيط كوسيلة تسيير.

ويعد التخطيط عملية تنبؤيه (شاملة) تعتمد على دراسات كمية للواقع مع مراعاة الخبرة، ومـــا هو موجود من إمكانات وقدرات وما يمكن إيجاده لتحقيق هدف معين. فهو عمليه وقائية تتم فـــي مراحل مبكرة وبجهد منظم مع توفر الإمكانيات والقدرات ووضوح الأهداف التي بدورها تقـــسم إلى قريبة متوسطة وبعيدة، الأمر الـــذي يقتـــضي وضـــع جـــدول زمنـــي معـــين لبلوغـــه. فهو عملية واعية تستوجب التقييم والمقارنة بين الانجاز الفعلي وما يقابله في الخطة المرســـومة، فصلة التخطيط في التربية البدنية عامةً وبعلم التدريب خاصةً لا تقل أهميةً عن صلته بالاقتصاد والسياسة وبقية العلوم الأخرى وتكمن أهميته في كونه يضع حدا للعمل العشوائي المرتجل الـــذي غالباً ما تكون نتائجه غير مرضيه. (سلمان، ٢٠١٠)

كما وتشير الأدبيات إلى مدى ضعف إدراك الإداريين في الاتحادات الرياضية لأهمية عملية التخطيط فضلاً عن تفاوت قدراتهم في إمكانية بناء خطط إستراتيجية ملائمة، حيث يتم تبني هذه الخطط دون الإعتماد على معلومات دقيقة عن الواقع والتي تعين على التنبؤ بالمستقبل كدراسة كل من (مصري، ٢٠٠٦)، (الخطيب، ٢٠٠٣)، (سعادة، ٢٠٠٦)، (الشامسي، ٢٠١٠)، (عبيدات، ٢٠٠٤)، (غريب، ٢٠٠٨)، ديفاين (Devine, 1992)، نير (Nair,2002).

فمن خلال خبرة الباحثة في المجال الرياضي ومتابعتها للقضايا الرياضية التي تبث عن طريق وسائل الإعلام المختلفة والتي تقوم بدورها الفعال في تغطية وتحليل الواقع الرياضي السوري بشكل كامل، ولقاءاتها المتكررة مع بعض المسؤولين في الاتحادات الرياضية، ورغبة كبيرة منها لخدمة الرياضة في بلدها وللتخفيف من المعوقات التي تواجهها الرياضة هناك معتمدة بذلك

على الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة التخطيط العلمي السليم، فضلاً عن محدودية الدراسات الإدارية الميدانية الحديثة التي تناولت التخطيط في المجال الرياضي في بلدها بشكل خاص.

هذا ما دفعها إلى إجراء مثل هذه الدراسة بغية التعرف على واقع التخطيط الرياضي في ضوء متغيرات الدراسة ومحاورها، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف أمام تطبيقه والحلول المقترحة لها، أملاً أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تعين الإداريين وأصحاب القرار في الإتحادات الرياضية في التعرف على مدى أهميته وكيفية استخدامه في اتحاداتهم الرياضية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

١. المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا.

٢. الفروق من وجهة نظر بعض رؤساء و أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية تبعاً لمتغيرات نوع الاتحاد، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في الاتحادات، طبيعة التخصص.

تساؤلات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هي المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر بعض رؤساء و أعضاء مجالس الإتحادات الرياضية تبعاً لمتغيرات نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاتحادات، طبيعة التخصص؟

مصطلحات الدراسة:

- المشكلات: هي عبارة عن عوائق تعترض إمكانية تحقيق الهدف المنشود، أو تحول دون إمكانية الوصول إلى نتائج أفضل.*

- الحلول المقترحة: هي جملة من الرؤى والأفكار المستقبلية المطروحة والتي قد تساهم بدرجة فعالة في التخفيف أو الحد من المشكلات التي تواجه المنظمات بكافة أنواعها.*

- الإتحاد الرياضي العربي السوري للعبة: هو التنظيم الرياضي للعبة في الجمهورية العربية السورية. (الإتحاد الرياضي العام، ٢٠٠٦)

- مجلس الاتحاد: هو التنظيم الرياضي الذي يدير شؤون إتحاد كل لعبة معتمدة من الإتحاد الرياضي العام، وهو مكون من (٧-٩) عضواً ينتخبهم مؤتمر إتحاد اللعبة من بين أعضائه في دورته الإنتخابية لمدة خمس سنوات على أن يكون النصف إضافة إلى واحد منهم على الأقل بما فيهم الرئيس وأمين السر من المقيمين في مكان مقر اتحاد اللعبة على أن تمثل الفروع بثلاثة أعضاء على الأقل، فضلاً عن ضرورة تواجد عنصر أنثوي واحد على الأقل في الألعاب الممارسة لها. (الإتحاد الرياضي العام، ٢٠٠٦)

- التخطيط الرياضي: هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المؤسسة الرياضية لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد تساعد هذه المؤسسة على تحقيق أهداف نشاطاتها الرياضية. (أبو حليمة، ٢٠٠٤)

- التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. (العربي، ٢٠١٠).

- المحور المعلوماتي: هو عبارة عن مجموعة فقرات تدور محتواها حول المعارف والمعلومات والمعطيات التي تتوافر لدى الإداريين، والمتعلقة بعملية التخطيط الرياضي سواء من حيث الكم والنوع. *

---

* تعريف اجرائي

مجالات الدراسة:

- المجال الجغرافي: تم إجراء هذه الدراسة على الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في سوريا.
- المجال الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة بين ٣/١١ ولغاية١١/٤/ ٢٠١١.
- المجال البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة اشتملت على بعض رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في سوريا.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذو العلاقة بموضوع الدراسة، وهو التخطيط الرياضي في الاتحادات الرياضية بهدف تكوين خلفية نظرية مناسبة حول الموضوع، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت حول موضوع التخطيط.

أولاً : الأدب النظري

بعد إطلاع الباحثة على العديد من الكتب والمراجع والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم كتابة الأدب النظري والذي يعطي خلفية نظرية واضحة ومفصلة عن موضوع الدراسة، وقد تكون الأدب النظري في هذه الدراسة من جانبين: الجانب الأول يتضمن التخطيط الإداري، وقد تم تناوله من جوانب عديدة، أما الجانب الآخر فيتضمن التخطيط الاستراتيجي والذي أيضاً تم تناوله من جوانب عديدة. وفيما يلي عرض لجوانب هذه الدراسة:

مفهوم التخطيط :

التخطيط فكرة قديمة تعود جذورها إلى أيام الإغريق وبالتحديد إلى عصر أفلاطون الذي أشار بشكل غير مباشر لمفهوم التخطيط من خلال كتاب (الجمهورية الفاضلة) وقد استخدم التخطيط في العصور التاريخية المختلفة في معظم جوانب الحياة، وخصوصاً العسكري منها دون أي نوع من التأطير لمفهومه وفعالياته ومقوماته. (عثمان ، ٢٠٠١)

يعتبر التخطيط قديم في الفكر البشري ولقد برز ابتداءاً من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى الإستراتيجية الإدارية واختلفوا فيمن يعود إليه الفضل في ذلك وفي نهاية الثمانينات من القرن العشرين بدأت الدول النامية في التخلي عن الأسلوب الحكومي في التخطيط في إنتاج السلع والخدمات وبذلك انتهجت أسلوب الخصخصة وتصفية نظام ملكية الدولة للمشروعات. (العربي، ٢٠١٠)

التخطيط أسلوب حضاري وسمة من سمات التقدم وأسلوب الحياة المستقرة البعيدة عن المفاجآت، كما أنه يساعد على إزالة آثار القلق من حياة الإنسان خاصة. فنحن نعيش في عصر سريع الإيقاع فيه من القلق ما يكفي فهو يحارب القلق إلى حد كبير ويضفي إلى الحياة صفة الاستقرار ويجعلها مقبولة ويكفينا ما يفرض علينا من قلق خارجي، وعلى ذلك فان أنشطة التربية الرياضية بمجالاتها المتعددة دون تخطيط علمي سليم هي أنشطة لاحياة منها ولن تعرف الإزدهار ولا التقدم. (شرف، ١٩٩٧)

التخطيط العلمي السليم يعتبر بحق أحد الشروط والخطوات الأساسية لإصلاح التربية والتعليم، وتحسين نوعيتها، وتوجيه مسيرتها المستقبلية نحو تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المرسومة لهما، وقد أصبح هذا التخطيط بأنواعه وأشكاله المختلفة أحد سمات العصر الحديث، فلم يؤخذ بأسباب التخطيط العلمي بصورة جديه منظمة ومنتظمة إلا في النصف الثاني من القرن العشرين، وفي أغلب البلدان العربية لم يبدأ هذا التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة جدية حقيقية إلا في الستينات من هذا القرن. (إبراهيم، ٢٠٠٠)

ويرى (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨) أن التخطيط يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي معززاً لتنفيذ هذه الخطط ومحققاً للأهداف الوارد فيها.

إن التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة، وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب استخدامها مسبقاً وهو من أعقد الأعمال الإدارية وأهمها. (إبراهيم، ٢٠٠٢)

إن التخطيط في المجال الرياضي بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة إذ بدونه يصبح العمل ارتجالياً والقرارات دون تأثير يذكر وبالتالي لا تتحقق الأهداف المطلوبة، فعن طريق التخطيط يمكن التعرف على المعوقات واكتشافها قبل حدوثها والعمل على تلافيها. (الشافعي، ٢٠٠١)

ويبين (السلمي، ١٩٩٧) أن التخطيط هو الخطوة الأولى في الإدارة بقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه المرحلة التالية وقد أصبح التخطيط في هذه الأيام سمة من سمات التطور لأي مؤسسة.

يظهر (الربضي، ٢٠٠١) في كتاب التدريب الرياضي إلى أن التخطيط العلمي المنهجي في عصرنا الحاضر هو الأساس الذي بنيت وقامت عليه أبرز المنجزات الرياضية بشكل خاص ، والعملية الحديثة بشكل عام. وإننا نعتبر التخطيط العلمي بحد ذاته ثمرة من ثمرات الانجازات الرياضية، بحيث لم تعد وسيلة لضمان حاجات المستقبل فقط، بل دخل نطاق الممارسة العملية اليومية وأصبح الأسلوب الذي لا يستغنى عنه أبداً ولاسيما في المجال الرياضي، وذلك لضمان الوصول إلى انجاز رياضي ممتاز.

ويضيف (حسام ومطر، ١٩٩٧) أن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمستقبل فالتخطيط يجب ان يغطي فترة مستقبلية معينة وفي هذه الفترة يحدث الكثير من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتزداد فرص المخاطرة وعدم التأكد مما يزيد من صعوبة وأهمية عملية التخطيط كعملية إدارية.

التخطيط لا يعد هدفاً في حد ذاته إنما يعد وسيلة من أهم وأنجح الوسائل المتبعة في الإدارة الحديثة، وذلك من أجل رؤية مستقبلية علمية هدفها الأساسي الوصول بالإدارة الحديثة إلى تحقيق أفضل النتائج والأهداف باستخدام الموارد المتاحة في مجتمع ما بإتباع أقصر وأسهل الوسائل الممكنة للوصول إلى تلك الغاية، ويحتل التخطيط مكان الصدارة من العملية الإدارية ويفوق مراحلها أهمية، فالتخطيط يسبق كافة الوظائف الإدارية يؤثر فيها ويتأثر بها بحيث تتأثر كفاءة هذه الوظائف بكفاءة التخطيط. (فوزي والنهري، ٢٠٠٢)

وبرأي (فرّاج، ٢٠٠٤) التخطيط هو أحد العمليات الإدارية الهامة والتي ازدادت أهميتها ولاسيما في الآونة الأخيرة في الدول النامية، حيث أنه وسيلة لتحقيق أهداف كبيرة فلكل دولة إمكانياتها ومواردها المالية وقواها البشرية وهي تحاول عن طريق التخطيط استغلال هذه القوى والموارد بشكل أفضل في المستقبل.

تعريف التخطيط:

لقد عُرّف التخطيط (Planning) بالكثير من التعريفات، إذ عرفه هوسي (Hussy,1982) بأنه:

" جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها ، لأنه يعبّر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه ، فهو يجسّد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها. فيما عرفه اكولف (Ackolf, 1974) بأنه " عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بالعمل. (حمدان وإدريس، ٢٠٠٩)

كما ويعرفه (السلمي، ١٩٩٧) بأنه " تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل من أجل تحقيق أهداف معينه".

ويشير كل من (درويش وعثمان، ٢٠٠٠) عن جورج تيري (GeorgeTiery) أن التخطيط هو أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدماً بما يكفل تحقيق هذه الأهداف المقررة.

ويرى (شرف، ١٩٩٧) أن التخطيط هو" عملية تتم لخطة ما يشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات تتعلق بأهداف منشودة يلزم تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج زمنية تتميز بالدقة والمرونة".

التخطيط في تعريف لأحد قادة الإدارة هو" أن تقرر مقدماً ما يجب عمله حتى تتفادى الأخطاء والمصاعب التي تكتنف العمل، وبذلك توفر من الوقت والجهد وتضمن إحكام عملية إنجاز العمل وإتمامه بدقة كافي. (إبراهيم، ٢٠٠٠)

ويوضح (الشافعي، ٢٠٠٣) أن التخطيط "عملية ذهنية بطبيعتها وينبغي أن يكون المخطط قادرعلى تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه، ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء الغير ملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محدده، فالتخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية".

ويذكر (العربي، ٢٠١٠) أن التخطيط " عبارة عن إعداد التدابير اللازمة لمواجهة المستقبل بخطوات منتظمة لتحقيق أغراض وأهداف محددة، فلكل منظمة هدف رئيسي تسعى إلى تحقيقه،

وتعمل من أجله لتعزز إحساسها بأنها صاحبة رسالة، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من وضع الخطط ورسم السياسات ومن ثم تنفيذها بإحكام.

يشير (بلال، ١٩٩٩) عن هارسون بأن التخطيط هو" مزيج متكامل يعكس جهود الإدارة في تحقيق الهدف من تأسيس المنظمة.

يعرف (أبو زيد، ٢٠٠٥) التخطيط بأنه عبارة عن" تحديد الأهداف حسب أولويتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة مع تحديد أنسب الوسائل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف.

ويعقب (جواد، ٢٠٠٠) أن التخطيط هو العملية الرسمية لاختيار رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمال القريبة والبعيدة، ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية ويمكّن من إختيار الإستراتيجية والتكتيك الملائمين لبلوغ الأهداف.

وتعرفه باميلا وآخرون (Pamela and others, 2001) بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد الأعمال والإجراءات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

ويذكر (عبد المقصود والشافعي، ١٩٩٩) أن التخطيط هو استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر، وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل، بوضع أمثل كحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحقيق السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانات المتاحة والمرتقبة.

وعرف ألبرت وتر ستون (Albert Waterston) التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة. (حبيش، ١٩٩١)

وأورد جورج تيري (Georges Terry) التعريف التالي للتخطيط على أنه الإختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (المجذوب، ٢٠٠٥)

يشير (الدوري وآخرون، ٢٠١٠) إلى أن التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

ويبين (حريم، ٢٠٠٦) أن التخطيط هو عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوله تتحدد نقطة البداية وهي الهدف، وفي آخره تحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف، وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية.

ويضيف (الشريف وآخرون، ٢٠٠٠) بأن التخطيط ببساطة هو الإعداد المسبق للأعمال المقبلة، وهو بالتالي يتطلب محاولة التبصر بالمستقبل وتحديد ما يجب عمله، ومكان عمله، وزمان عمله، والكيفية التي يتم بها ، والوسائل التي تستخدم في العمل.

ويعرفه (العلاق ، ٢٠٠٨) بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

وبعد استعراض الباحثة هذه السلسلة من التعارف حول التخطيط يمكنها القول بأن التخطيط هو عملية أساسية وفعالة وضرورية في جميع مجالات الحياة، وهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة وجزء لا يتجزأ منها ولا يمكن فصله عنها، فهو وظيفة كل مسؤول في كل المستويات الإدارية وبدونه لا تقوم الوظائف الإدارية بدورها على أكمل وجه.

أهمية التخطيط

يشير (العربي، ٢٠١٠) إلى أن للتخطيط أهمية كبيرة فهو الطريق لتحقيق الهدف ويمنع الإسراف والإزدواج ويوفر الكثير من الوقت والجهد والمال ولهذه الأهمية عدة نقاط يمكن أن نجيزها كما يلي:

١. تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.

٢. اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ.

٣. اختصار الزمن في عملية التطوير.

٤. إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث، إذ تعمّ الفوضى والإرتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

٥. التوقعات للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات.

مزايا التخطيط

يشير (القريوتي ، ٢٠٠٦) إلى أن التخطيط يتميز بما يلي:

١. يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها ويتأتى ذلك بكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.

٢. يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.

٣. يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يتوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع الغير، ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.

٤. يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة وتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف.

مشكلات التخطيط

يوضح (شرف، ١٩٩٧) إلى أن هنالك عدة مشكلات تواجه التخطيط منها:

١. كثرة التكاليف: فالتخطيط يحتاج إلى نفقات كثيرة وجهد كبير، فهناك نفقات للقائمين بالتخطيط ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات.

٢. ضياع الوقت: إن التخطيط يستغرق الكثير من الوقت، وهذا الوقت الذي يستغرقه يؤثر سلباً على تنفيذ الأنشطة لأنه في كثير من الأحيان يكون الوقت المتيسر لبعض الأنشطة محدود لا يسمح باستقطاع وقت مخصص للتخطيط.

٣. عدم المرونة: باعتبار أن التخطيط يتعامل مع المستقبل فقد تظهر ظروف طارئة تؤثر على التخطيط الذي تم، وهذه النقطة يمكن أن تنطبق على التخطيط الغير جيد الذي لا تتوفر فيه المرونة، التخطيط الذي لا يراعى فيه مبادئ التخطيط.

٤. الشك في الافتراضات الموضوعة عبر المستقبل: طالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد، فان أي افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته.

٥. النظرة الضيقة للأمور: في كثير من الأحيان يكون المخطط قليل الخبرة بالموضوع الذي يقوم بالتخطيط له، وفي هذه الحالة يعرض العملية التخطيطية للقصور، لذلك يجب أن نوكل هذه العملية لأفراد على مستوى علمي تخصصي عالي وخبرة تامة.

٦. التخطيط يضعف الإبداع والابتكار: يرى البعض أن التخطيط يفكر له في كل شيء، وأن هناك قواعد لا يجب أن يخرج عنها المنفذ، فالتخطيط يقيد حرية الفرد ويقتل فيه ملكة الإبداع والابتكار.

٧. عدم دقة المعلومات والإحصاءات التي يقوم عليها التخطيط: في بعض الأحيان يصل إلى الشخص المخطط معلومات غير دقيقة، فيقوم بالتخطيط ويضع افتراضات على أساس هذه المعلومات المتيسرة التي وصلته والتي تفتقر إلى الدقة، تكون النتيجة تصدع العملية التخطيطية من أساسها، فتدقيق المعلومات والإحصاءات عملية ضرورية لتصميم تخطيط ناجح.

مبادئ **التخطيط في التربية الرياضية**

يقوم التخطيط في التربية الرياضية على عدة مبادئ: (إبراهيم، ٢٠٠٠)

- الواقعية:

أي رسم الخطة في إطار الواقع الاجتماعي والقيمي والمالي للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة ويبقيها ويحدد ملامحها.

- المرونة:

وهي بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها المبادأة في مواجهة ما يطرأ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي.

- الشمول والاتزان:

أي إحتواء وعاء الخطة على جميع العناصر والمكونات احتواءاً متوازناً يحدد مستويات الثقل والتركيز في معادلة الحاجات للتلاميذ.

- مراعاة الخطة للظروف الخارجية:

أن يتمشى جوهر الخطة مع طبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل التلاميذ عن مجموع المجتمع الذي يعيشون فيه.

- التكامل:

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل، وعليه فالخطة المحلية جزء من كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية، هذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل تلافياً لاهتزاز منطقة الإرتكاز العامة، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة.

مشتملات التخطيط الرياضي الجيد

يؤكّد (البشتاوي والخواجا، ٢٠٠٥) أن للتخطيط الرياضي الجيد عدّة مشتملات:

١. تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

٢. تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد أسبقية كل منها.

٣. تحديد مختلف الطرق والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهم الواجبات.

٤. تحديد التوقيت الزمني للمراحل المختلفة.

٥. تحديد أنسب أنواع التنظيم.

٦. تحديد الميزانيات اللازمة.

الحاجة إلى التخطيط

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظراً لما تواجهه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة وبيئة سريعة التغيير في كل المجالات مما يزيد من درجة عدم التأكد البيئي حول ماستؤول إليه في المستقبل، ومن بين أهم التحديات التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي: (حريم، ٢٠٠٦)

١. الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت،هو الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء من جديد، لقد أصبح مفتاح الأداء الناجح في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين ممن تتعامل معهم المنظمة، فالتخطيط يساعد على توفير الوقت وتقليص الكلفة وزيادة رضا المستهلك.

٢. تزايد تعقد المنظمة، مع تزايد حجم المنظمات وتعقدها، تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت، وقلما نجد قراراً في مجال معين يصنع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات ازدادت المنظمة تعقيداً، وازدادت الأسواق التي تخدمها المنظمة، وازداد المنافسون، وإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح في ظل عدم التأكد والتعقيد، والتخطيط يساعد المنظمات في ذلك.

٣. ازدياد المنافسة العالمية: إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد ، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصاً وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع، إن عولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية تشكل تحديات هائلة للمنظمات يجب ان تواجهها بنجاح ولا تستطيع ذلك بدون التخطيط السليم.

٤. تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى: تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى– التنظيم والتوجيه والرقابة- وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر، وبدون التخطيط يمكن للمنظمة أن تسير في اتجاهات عدة متناقضة وأن تعطي للعاملين رؤية غير واضحة.

مستويات التخطيط

التخطيط ذات مستويات متعددة، فهو ليس حكراً على الإدارة العليا فقط، حيث أن كل مستوى إداري له وظيفة تخطيطية تناسب مستواه وخطته أو المهام المكلف بها، وطالما أنه يدير لابدّ له أن يخطط لأن التخطيط عنصر من عناصر الإدارة. (شرف ، ١٩٩٧)

١. المجلس الأعلى للشباب والرياضة يخطط على مستوى الدولة بواسطة إدارة كبيرة تسمى إدارة التخطيط والمتابعة.

٢. مديرية الشباب والرياضة بالمحافظة تقوم بالتخطيط لأنشطتها على مستوى المحافظة ويتم ذلك أيضا بواسطة إدارة التخطيط والمتابعة حيث يتم التخطيط على مستوى المحافظة بالكامل.

٣. اللجنة الاولمبية، وهي الهيئة الرياضية التي تتكون من اتحادات الألعاب الرياضية التي تدير الألعاب المدرجة في البرنامج الأولمبي، فهي تقوم بالتخطيط لرياضة البطولة أي لجميع الإتحادات الرياضية.

٤. مجلس إدارة الإتحاد، يقوم بالتخطيط لنوع الرياضة التي يشملها هذا الإتحاد.

٥. مدير عام النادي يخطط للأندية الرياضية التي يشملها ناديه.

٦. كل مشرف رياضي على أحد الأنشطة يقوم بالتخطيط للفرق التابعة لهذا النشاط.

٧. مدرب كل فرقة رياضية يقوم بالتخطيط على مستواه لهذه الفرقة التي يقوم بتدريبها.

مراحل التخطيط

بما أن التخطيط هو أول خطوة في العملية الإدارية فإنه لا يأتي بشكل عشوائي وغير منظم، ولكن يجب أن يمر بعدة مراحل منتظمة بحيث تكمل كل مرحلة المرحلة التي تليها حتى يتم تحقيق الغرض الذي أحدث من أجله، وهي تنقسم إلى: (حبتور، ٢٠٠٠)

١. الحاجة إلى التخطيط: تظهر هذه الحاجة عند ظهور بعض المشكلات التي تجعل الحاجة إلى التخطيط ضرورة ملحة وواضحة وإلا فكيف العمل لحل المشكلات بغير القيام بجمع الحقائق والمعلومات وتقويمها، أما نتائج الماضي وخبراته فقد وضعت لمشكلات انتهت يعقبها مشكلات جديدة بحاجة إلى تخطيط جديد.

٢. تحديد الجهود المطلوبة: لكي نوازن بينها وبين الفرص المتاحة وهدفنا الوصول إلى أقل حد للجهود والنشاطات، لذلك نبدأ بوضع خطة تحتاج إلى أقصى جهود باعتماد الموارد المتاحة من (الزمن، المال، الأفراد، التجهيزات) ثم تحديد الحد الأدنى من النتائج.

٣. تحديد المهام والأعمال التي يجب إتمامها في المرحلة الأولى من الخطة قبل البدء في تنفيذ المرحلة الثانية، ثم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها واستبعاد أو اختصار أو إلغاء الخطوات الأخرى.

٤. تدعيم الجهود: وذلك لأن هيكل الخطة لا يكفي لضمان النجاح فلا بدّ من توضيح طرائق التنفيذ وتحديد الأزمنة وتقديم بعض الحوافز لكي تدفع بالخطة في طريق التنفيذ.

٥. مراجعة الخطة للتعرف على الأخطاء المحتملة والتغيرات في الاتجاهات، كما يلزم مراجعتها لغرض تطويرها ومراجعة النتائج المتوقعة.

عوامل نجاح التخطيط

لقد بيّن العديد من علماء الإدارة المعايير التي يجب أن تتوافر في الخطة الناجحة والجيدة، وأهمها: (المجذوب، ٢٠٠٥)

١. أن يكون للخطة هدف واضح، محدد ومعقول، ويجب أن تتركز جميع الأنشطة وتتكاتف جميع الجهود مهما اختلفت السبل إلى تحقيقه.

٢. أن تكون الخطة بسيطة سهلة، ويعني ذلك أن تكون جميع جزئياتها وخططها الفرعية ومراحلها متسلسلة تسلسلاً منطقياً يؤدي إلى توحيد الفهم لجميع القائمين على مختلف مراحل تنفيذها ويبعدها عن اللغط.

٣. أن تكون الخطة نتاج مشاركة العاملين في الإدارة، تعتبر مشاركة العاملين في الإدارة بوضع وإعداد الخطط أمر مرغوب فيه من أجل الإحساس بالمسؤولية عند تنفيذ الخطة.

٤. أن تكون الخطة مرنة وخاضعة لمراجعات دورية في ضوء الخبرة والتقدم، ذلك لأن التخطيط يقوم على جميع الحقائق والمعلومات لمواجهة المستقبل. ومن الصعب توافر كل هذه المعلومات والحقائق بصورة دائمة، كما أنه من الصعب الإلمام بجميع الاعتبارات التي تؤثر في موقف معين. لذلك فمن الضروري أن يُنظر إلى ما يوضع من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توافرت معلومات جديدة ودونما إحداث تغييرات جوهرية في الخطة.

٥. أن يقوم بتنفيذ الخطة جهاز إداري متمكن، وذلك أنه لا يمكن أن تحقق الخطة أهدافها إذا لم ينهض بأعبائها جهاز إداري وفني على مستوى عال من الخبرة والكفاية.

٦. أن يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ لا مركزيا، فالواقع أن مركزية التخطيط لا يتعارض البتة مع مبدأ وجوب المشاركة في إعداد الخطة. ذلك أن يتعين على الوحدة الإدارية الدنيا أن تتقدم بمشاريع لخططها الفرعية، ثم ترفع هذه الاقتراحات والمشاريع بعد أن يتم مناقشتها وتعديلها في الوحدة الإدارية الأعلى. وأخيراً يقع على كاهل القيادة السياسية العليا أن تترجم جميع المشروعات في صورة خطة وطنية مركزية وملزمة قانوناً. وتتجه الخطة في مرحلة التنفيذ من الأعلى إلى الأسفل.

٧. أن تخضع مراحل تنفيذ الخطة للرقابة المستمرة، إذ يتوجب على الهيئات أن تمارس الرقابة الدائمة والكافية على الخطة بهدف تنفيذها الفعال. فأعمال المتابعة ضرورية من أجل تعديل الخطة في ضوء الواقع وضرورات التنفيذ.

٨. أن يتم نشر الوعي التخطيطي لدى كل المواطنين، فضلاً عن نشره لدى العمال في أجهزة الإدارة العامة وذلك حتى يشعر كل موظف بأهمية الخطة وأهدافها ومدى إسهامه في تحقيق هذه الأهداف. ويقع على كاهل أجهزة الإعلام بوسائلها المتعددة القيام بعملية نشر التوجيه والتوعية التخطيطية وتبيان أهميتها بالنسبة لتحقيق التقدم والازدهار الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع.

فوائد التخطيط

يذكر (عباس وبركات، ٢٠٠١) أن للتخطيط عدة فوائد منها:

١. التخطيط نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، وبدونه يصعب الحكم على كفاءة الأداء.

٢. التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافس.

٣. إن التخطيط الجيد هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام، وينظم جهود الأفراد ويمنع الإزدواجية في أداء هذه الأنشطة، ويمنع كذلك التكرار الذي لا مبرر له كما يزيد من التفاهم والتعاون بينهم وهناك ميزة أخرى مهمة وهي أن التنسيق يزيد من كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية وبالتالي تقليل تكلفة الإنتاج ورفع المستوى.

٤. يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة في المستقبل، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية أما المفاجآت الايجابية فقد تكون فرص استثمار مربحة يجب اقتناصها والاستفادة منها.

كما ويشير (المندلاوي، ٢٠٠٦) الى أن للتخطيط العديد من الفوائد نذكر منها:

١. بالتخطيط يمكن تحديد الأهداف والواجبات وفي الوقت المحدد لها سواء بالجهد الفردي أم الجماعي .

٢. تحديد المسؤوليات الفنية والادارية .

٣. الاقتصاد في الجهد والوقت والمال أي تحقيق الهدف بأقل جهد ممكن ودون صرف مبالغ كبيرة ووقت طويل .

٤. المرونة والشفافية أي امكانية اجراء التعديلات في بعض اجزائه خلال تنفيذه وهنا الابتعاد عن المشاكل والعقبات التي يمكن ان تواجه خطط التدريب ووضع الحلول اللازمة لها .

٥. الوضوح والدقة في التصميم أي ان يكون البرنامج سهلا ومفهوما لجميع اللاعبين والمشرفين والمساعدين .

٦. تجنب العشوائية والارتجال حيث أن التخطيط يرسم السياقات والقواعد التي تحكم تصرفات المدربين في استخدامهم لعناصر الخطة كما ونوعا ولتحقيق الواجبات والأهداف المطلوبة .

٧. يقدر التخطيط الخطوات والاجراءات التفصيلية التي تتبع بتنفيذ مختلف العمليات.

٨. جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع وتبويب المعلومات بشكل متجانس وتحليلها.

٩. وضع عدد من الخطط البديلة واختيار الافضل منها مع وضع برامج التنفيذ وفقا للاولويات بالتنفيذ والترتيب الزمني.

التغلب على عوائق التخطيط

يشير (القريوتي،٢٠٠٦) بأنه يمكن الحد من عوائق التخطيط من خلال العمل على ما يلي:

١. تفهم الجميع للأهداف والخطط:

لابدّ لنجاح عملية التخطيط من تفهم الجميع في المنظمة للأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها، وإن تفهّم الإدارة أن هناك حدوداً لما يمكن لعملية التخطيط تحقيقه. فالتخطيط ليس دواء شافياً لكل المشاكل، وليس من الضروري التمسك بخطط غير ممكن تحقيقها. إذ لابدّ من إجراء عمليات التعديل والتكيف اللازمة على الخطط التي تستلزمها الظروف المستجدة.

٢. إشراك كافة المعنيين بعملية التخطيط:

لنجاح عملية التخطيط لابدّ من معرفة جميع العاملين بالخطة الموضوعة والأهداف المتوخاة منها، ولابدّ من مشاركة المعنيين بالتنفيذ في إعدد الخطط ومنذ البداية.إذ أن المشاركة توجد شعوراً بالتزام الذاتي بالتنفيذ.

٣. التكامل والتجانس في الأهداف:

لنجاح عملية التخطيط لابدّ من تجانس الأهداف بين المستويات الإدارية المختلفة أفقياً وعمودياً. بحيث لا تقوم إدارة ما بما يعيق تحقيق أهداف الإدارات الأخرى. كما يجب أن يكون هناك تجانس بين الأهداف التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية، ومن الضروري أن تتم مراجعة دورية للخطة وتحديثها وأخذ الظروف المستجدة بعين الاعتبار.

٤. إيجاد نظام فعال للحوافز:

لابد من وجود نظام تحفيز يكافئ على عملية التخطيط الكفؤ وعلى عملية التنفيذ الكفؤ على حد سواء، إذ قد تكون الخطة قد أُعدّت بشكل جيد رغم أنها لم تحقق أهدافها لأسباب خارجة عن إدارة المدير. إذ أن التخطيط يغطي فترات غير قصيرة وقد تتغير الظروف بشكل غير متوقع ممّا لا يساعد على إنجاح الخطة. بينما إذا أدرك المعنيون بالتخطيط أن نظام الحوافز يركز على الإنجاز على المدى القصير فقد يلجأون لوضع أهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف البعيدة المدى.

٥. وجود سياسات واضحة لتنفيذ الخطة:

يجب أن تحدد الخطة السياسات والتوجهات التي سيتم الالتزام بها من أجل تنفيذ الخطة، والسياسات حوافز وتوجهات تسّهل وتشّجع المعنيين على الالتزام بالخطة.

خصائص التخطيط الفعال

توضح (درويش، ٢٠٠٧) أن التخطيط الفعال له العديد من الخصائص:

١. ضروري بسبب التغيير وعدم التأكد من ظروف المستقبل، لهذا فهو أداة الإداري في مواجهة المستقبل بكل احتمالاته ويمكنه من اتخاذ القرارات المدروسة والغير مرتجلة.

٢. التخطيط يظهر أهداف المنظمة بصورة تمكن العاملين من إدارتها وذلك بمباشرة الأعمال الضرورية فقط وتجنب التكرار والازدواج والتضارب وينتج عن ذلك مجهودات متناسقة وفعالة.

٣. التخطيط يعمل على خفض النفقات إلى الحد الأدنى وذلك بإتباع الأسلوب السليم الذي يتلاءم مع الظروف المحيطة بما يقلل من الإسراف والتبذير واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للاستخدام الأمثل.

٤. يعتبر التخطيط أساس الحصول على التنسيق الذي لا يمكن أن يتحقق بدون تخطيط مسبق يراعى فيه تحقيق التوازن والتكامل والتوقيت بين أهداف الوحدة التنظيمية المختلفة وصولاً إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة.

٥. يفيد التخطيط في توقع المشكلات، وبالتالي الاستعداد لها ومواجهتها في الوقت المناسب، وذلك لأن التخطيط ينطوي على الدراسة والتفكير وإتباع الطرق العلمية لاكتشاف المشكلات ودراستها وتحليلها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة.

٦. يكسب التخطيط المديرين ميزة المبادرة بدلاً من العمل بأسلوب ردة الفعل وإدارة الأزمات، ذلك أن النمط الذي يبادر بالفعل هو الذي يصنع الأحداث مقارنة بالنمط السلبي الأقل فعالية وهو الذي يكتفي بردة الفعل أي الذي يدع الأحداث تتم ثم يتصرف بعد ذلك.

٧. بدون التخطيط لا توجد رقابة ذلك أن الرقابة تعني مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ومن ثم إذا لم يكن هناك تخطيط يبرز الأداء المخطط والأهداف فلن نتمكن من إجراء المقارنة وبالتالي لا تتم عملية الرقابة.

٨. التخطيط ضروري لإجراء عمليات التطوير ذلك أنه بدون خطط يتم تنفيذها لا يعرف المديرون متطلبات التطوير وبدون ذلك يكون التطوير عشوائياً وارتجالياً.

أنواع التخطيط

يشير (العربي، ٢٠١٠) أن هناك ثلاثة أنواع للتخطيط حسب مدى تأثيره، ويشمل:

- التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغييراً نوعياً في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى، ومن أمثلته التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

- التخطيط التكتيكي:

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينه في السوق.

- التخطيط التشغيلي:

وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من الموارد وقطع الغيار.

تذكر ليزا وآخرون (Lisa and others, 2005) أن هناك نوعان للتخطيط حسب المدى الزمني، وهي:

- التخطيط قصير المدى :

يتضمن الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الفترة الحالية أي خلال شهرين مثلاً من السنة نفسها .

- التخطيط طويل المدى:

يتضمن الأهداف التي تريد المنظمة أن تصل إلى تحقيقها خلال فترة أطول من الوقت كما هو الحال بالنسبة لخمس أو عشر سنوات.

يبين (نصر الله وآخرون، ١٩٩٩) أن هناك أنواع للتخطيط تختلف حسب المعيار الذي يُنظر منه وهي:

- حسب معيار الفترة الزمنية:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وهي تخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل.

- حسب معيار وظيفة المنشأة:

يتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط السلعي وتخطيط القوى العاملة.

- حسب معيار مجال الاستعمال:

أي حسب المجال الذي تعمل فيه الخطة وهو على نوعين:

يسمى النوع الأول بالخطط عديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد أما النوع الثاني فهو التخطيط فريد الاستعمال ويتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات فبينما تهتم الإدارة العليا بالنوع الأول تقوم الإدارة الدنيا بالنوع الثاني.

- حسب معيار الأهداف:

فالتخطيط الذي يسعى إلى تحقيق أهداف مرحلية هو تخطيط مرحلي أما الذي يسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية فهو تخطيط استراتيجي.

عناصر التخطيط

لقد اتفق كل من (إبراهيم، ٢٠٠٠)، (الهوا ري، ٢٠٠١)، (شرف، ١٩٩٧) على أن للتخطيط عدة عناصر لابدّ من الإهتمام بها عند تنفيذ العملية التخطيطية، وأي قصور في هذه العناصر سيؤدي إلى فشل التخطيط ككل وهي:

أولاً: الأهداف

إن الأهداف هي نهاية ما يسعى إليه النشاط خلال فترة زمنية معينة، وبذلك يسعى التخطيط والتنظيم وحشد الموارد والتوجيه والرقابة إلى تحقيق هذه الأهداف، وإن الأهداف بحد ذاتها عبارة عن خطط تقوم عليها العملية التخطيطية وإن جميع الإدارات تتكامل أهدافها ككل لتحقيق الهدف الخاص بالنشاط. (إبراهيم، ٢٠٠٠)

ويذكر (شرف، ١٩٩٧) إلى أن وضوح الهدف وتحديده يعتبر ذا أهمية كبيرة لأنه يعتبر بمثابة الاتجاه العام الذي يجب أن تسير فيه كل الجهود سواء كان ذلك جهداً فردياً أو جماعياً، ولا ننسى أن الهدف الواضح المحدد يربط بين جهود العاملين في الهيئة الرياضية ويدفعهم إلى التعاون المثمر الذي يساعد على تحقيق هذا الهدف.

ويؤكد (الهواري، ٢٠٠١) إلى أن الأهداف لكي تكون بمثابة معايير للأداء التنظيمي والتقدم لابد أن يتم صياغتها في شكل رقمي قابل للقياس ولابدّ أن تحدد الموعد النهائي الذي يجب أن تتحقق فيه النتائج.

- **أهمّية الأهداف**:

يشير (الهواري، ٢٠٠١) إلى أن أهمّية الأهداف تكمن في ما يلي:

١. الأهداف قوة تنسيقية وتصحيحية لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فلا يمكن تصور جهد جماعة فعال دون الأهداف وتنسيق بين جهود الأفراد عندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول اليها، ممّا يجعلهم متعاونين للوصول لتحقيق الأهداف بالجهد الجماعي.

٢. الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد عندما يشترك كل فرد في الإدارة العليا، على أن تدرس في مستويات التنفيذ، ورفع اقتراحاتهم عن الأهداف التي يبغون التوصل إليها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في فترة زمنية معينة في ضوء الإمكانات المتاحة.

٣. ضرورة اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف يقوي الدوافع لدى المديرين في المستويات المختلفة، حيث تصبح الأهداف الموضوعة أهدافهم وليس مجرد أهداف مفروضة من أعلى.

٤. أن تكون قابلة للقياس حتى تكون الأهداف ذات قيمة عملية، ووضع مجالات النتائج الأساسية ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج.

ثانياً: السياسات

يعرفها ديفيز (Davis) بأنها: "تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة، لضبط الفكر والعمل بها". (شرف،١٩٩٧)

يذكر (إبراهيم،٢٠٠٠) أن السياسات هي تصريح عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد وإتخاذ القرارات وموجهة للمرؤوسين، وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي ، فهي تحدد نطاق التصرف وإتخاذ القرار وتعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها، ويتم إعداد السياسات مسبقاً وهي بهذا الشكل تحقق وتعطي إطاراً موحداً للأنواع الأخرى من الخطط، وبذلك فهي تساعد المسؤول في تفويض السلطة مع احتفاظه بالرقابة على النشاط.

- **أنواع السياسات**

يشير (شرف،١٩٩٧) بالإتفاق مع (توفيق، ٢٠٠٠) أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من أنواع السياسات وهي:

١. السياسات الرئيسية (الأساسية): وهي ذلك النوع من السياسات الذي يوضع بواسطة أعلى المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية وليكن هو مجلس إدارة هذه الهيئة، وتعتبر سياسات شاملة وأساسية في نفس الوقت، وينبع منها جميع أنواع السياسات الأخرى وهي سياسات عامة ويجب أن تكون مرنة تسمح بالتغيير أو التعديل طبقاً لظروف المستقبل ويمكن إدارتها بسهولة. (شرف، ١٩٩٧)

٢. السياسات العليا: هي التي تستخدم بواسطة مديرية الإدارات وأعضاء الإدارة الوسطى، وتوضع بواسطة الإدارة العليا بعكس السياسات العليا بوجه عام أكثر السياسات تفصيلاً. (توفيق،٢٠٠٠)

٣. السياسات التنفيذية: وهو ذلك النوع من السياسات الذي تصدره الإدارات الفرعية أو مديري الأقسام في الهيئة الرياضية، وهي من النوع التخصصي، حيث أنها تختص بنشاط معين داخل هذه الهيئة ويشرف عليه ويقوم بتنفيذه مثل قسم النشاط الرياضي وقسم النشاط الترويحي وقسم العضوية.

ثالثاً : الإمكانات

يرى (شرف، ١٩٩٧) إلى أن التخطيط لأي خطة رياضية سواء كانت لمنشأة أو لفريق أو لمنهج دراسي يتطلب تحديد الإمكانات الآتية:

١. التكاليف اللازمة.

٢. الأدوات والأجهزة والمنشآت الرياضية.

٣. الأيدي العاملة.

٤. الوقت المتيسر.

ويؤكد (سلامة وعلي، ٢٠٠٧) أنه من الأهمية أن توفر الهيئة الميزانية اللازمة لتوفير الإمكانيات مثل:

١. الأجهزة الرياضية.

٢. المنشآت والملاعب الرياضية.

٣. الصيانة للأدوات والملاعب والأجهزة.

٤. الملابس الرياضية للفرق الرياضية.

٥. بدلات التنقلات والتغذية لكل من المشرفين واللاعبين والأجهزة الإدارية.

رابعاً: الإجراءات

تعتبر أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، كما أنها تعطي حرية أقل من السياسات في عملية اتخاذ القرارات. إن أية سلسلة من الأعمال الروتينية تعتبر من ضمن الإجراءات. ولتحديد الإجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين يجب أولاً تعريف العمل ثم تحديد أجزائه ومن ثم ترتيبها منطقياً وتوقيت هذه الأعمال الجزئية حتى تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة لتنفيذ عمل معين. (سالم وآخرون، ١٩٩٢)

يعرف (الصحن وآخرون، ٢٠٠٠) الإجراءات بأنها خطوات تتم بصورة متسلسلة ومتتابعة لإتمام عمل معين، وما هي إلا قائمة تحوي الخطوات المتتابعة لأداء وسيلة الإدارة لتوحيد التصرفات وتحويلها إلى أعمال روتينية.

- **مميزات الإجراءات الإدارية:**

يؤكد (منصور، ١٩٩٩) أن من أهم مميزات الإجراءات:

١. تسعى لتجنب الفوضى في العمليات عن طريق الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها في تنفيذ عملية معينة.

٢. تساهم في التقليل من المجهود الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل مرة.

٣. وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات.

٤. وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات.

- **عيوب الإجراءات الإدارية:**

يشير (الشافعي وسوزان، ١٩٩٩) إلى أن هذه العيوب تتمثل في:

١. إذا كانت الإجراءات معقدة بصورة تتطلب وقتاً أو جهداً أو مالاً إضافياً فإنها تصبح عبئاً على المؤسسة بدلاً من أن تكون عوناً لها على رفع مستوى الأداء.

٢. تؤدي الإجراءات إلى قتل طموح العاملين لأنها تجعلهم بمثابة الآلة وتلغي شخصيتهم.

خامساً: القواعد

هي نوع من الخطط فهي تحدد خط سير التصرف المطلوب فهي مثل الخطط تنطوي على عملية الاختيار وهي أبسط أنواع الخطط، وغالباً ما يحدث الخلط بين القواعد والسياسات والإجراءات– رغم الاختلاف الواضح بينهم– فالقاعدة تعني التحديد الواضح للتصرف وفقاً للموقف، لذلك فهي ترتبط بالإجراءات، فهي إذن مرشد للعمل، وقد تكون القواعد جزءاً من الإجراء أو غير مرتبطة به. (إبراهيم، ٢٠٠٠)

ويعرفها (شرف، ١٩٩٧) أنها مجموعة من الأوامر التي تحدد ما هو مباح وما هو ممنوع، ما هي التصرفات المسموح بها وما هي الممنوعة. وهي بالتالي قيود مفروضة على السلوك، وعند وضع القاعدة لا تسمح المنظمة بتفسيرها، فهي إما أن تطاع أو لا تطاع، فلا يملك الفرد حيالها أي حرية.

سادساً: الموازنات التخطيطية

الموازنة عبارة عن بيان أو تقرير بالنتائج المتوقعة معبراً عن ذلك في شكل رقمي، وقد يعبر عن ذلك في شكل مالي أو ساعات أو عمل أو معايير أخرى . (إبراهيم، ٢٠٠٠)

سابعاً: البرامج الزمنية

يعرفها (الهواري، ٢٠٠٢) أنها عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً بصفة خاصة ميعاد الإبتداء لكل عملية تقرر تنفيذها.

ويضيف (شرف، ١٩٩٧) إلى أن البرامج عبارة عن الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط لخطة ما صممت سلفاً وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمني وطرق تنفيذ وإمكانيات تحقق هدف الخطة.

ويرى (العلاق، ٢٠٠٨) أن البرامج هي مجموعة متشابكة من الأهداف والإجراءات والسياسات وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة.

ويؤكد (الشريف وآخرون، ٢٠٠٠) على أن البرامج هي نوع من الخطط المؤقتة، تُعدّ للإستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين، ولتحقيق هدف معين، تنتهي الخطة بتحقيقه.

- **أقسام البرامج الزمنية**

تنقسم البرامج الزمنية برأي (الشرقاوي، ٢٠٠٢) إلى الأنواع التالية:

§ البرامج العامة: وهي التي تحدد تفاصيل العمل اللازم لتحقيق أحد الأهداف إذ يبين ما يجب عمله ومتى يتم عمله؟ وكيف يتم عمله؟ والوقت اللازم لأداء هذا العمل والموارد

التي تخصص له أي القيام بالتنبؤ وعلى ضوء هذا التنبؤ يتم تحديد الطاقة اللازمة والأفراد والأموال المطلوبة بطريقة تفصيلية.

§ البرامج الخاصة: وهي خطط مؤقتة تستخدم لتحديد أوضاع قائمة أو معالجة مشكلة مؤقتة مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي أو تقييم الوظائف في الأقسام.

- **أسس وضع البرامج الزمنية**

يذكر (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣) أن هناك أسس لوضع البرامج الزمنية، وهي:

١. تقسيم الأعمال اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات.

٢. تحديد العلاقات بين الخطوات المختلفة ومراعاة التتابع فيها.

٣. تحديد المسؤولية والموارد اللازمة لكل خطوة.

٤. تقدير الوقت اللازم للانتهاء من كل خطوة وتحديد مواعيد كل جزء في البرنامج.

خصائص البرنامج الرياضي الناجح

يشير (شرف، ١٩٩٧) إلى أنه لكي يكون البرنامج الرياضي ناجح يجب أن يتصف بالصفات التالية:

١. أن يكون جزء متكامل من عملية المجهود الكلي للمنشأة الرياضية.

٢. أن يمدنا بخبرات متشابهة ومتوازنة في النمو والتطور.

٣. أن يراعي اهتمامات واحتياجات وقدرات الأفراد الذي يعمل لخدمتهم.

٤. أن يعمل على إمدادنا بالخبرات المرتبطة بالبيئة المحلية وتكون في نفس الوقت في مستوى نضج الأفراد.

٥. إمكانية تنفيذه من خلال التسهيلات المتاحة والوقت المتيسر والأدوات والقيادات المتوفرة.

٦. أن يسمح بالنمو المهني والحرفي للمربين ويرعى شؤونهم.

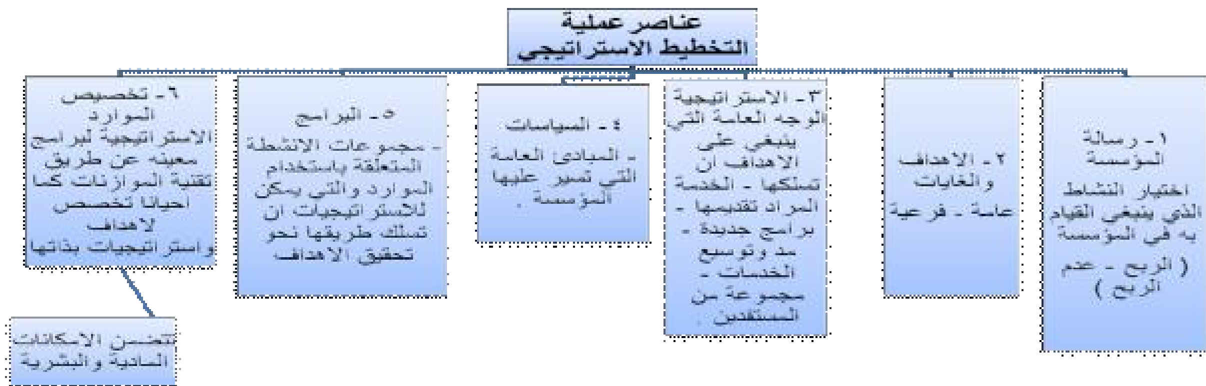
مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يشير التخطيط بصورة محددة إلى الكيفية التي يجب التعامل مع المستقبل من خلالها فاهتمام الإدارة بالمستقبل لايتأتى إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤيا الثاقبة، والغايات والأهداف الواضحة، وتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ، وتوقع المهام والأنشطة، وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل تنظيم يقود لتحقيق الأهداف، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولاً وبشكل موضوعي، وبناءاً على بيانات تمثل حقائق وليس أراء واتجاهات شخصية. فالتخطيط الاستراتيجي يعد الجسر الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً. (الصيرفي، ٢٠٠٨)

واتفق كل من (العارف، ٢٠٠٢)، (مصطفى، ٢٠٠٣)، (الشافعي، ٢٠٠٧)، بريسون (Bryson, 1993)، ديفيد(David, 1995)، بيسيل وكارول (Bessiel&Carol ,2006) الى ان التخطيط الاستراتيجي هو النشاط الذي تقوم من خلاله المؤسسة بالإعداد والاستعداد للمستقبل. وهو العملية المنظمة التي يمكن من خلالها تحليل القرارات الإستراتيجية وصنعها بطريقة نظامية ومنطقية.

عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي

يشير (الشافعي، ٢٠٠٧) إلى أن للتخطيط الاستراتيجي عدة عناصر، وهي:



الشكل ١. عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي

ويؤكد (خطاب، ١٩٩٥) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدّة عناصر أساسية، وهي:

١. وضع الإطار العام للإستراتيجية.

٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والخارجية، وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.

٣. تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يساعد على تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.

٤. وضع السياسات والخطط والبرامج والميزانيات، ثم يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.

٥. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

٦. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكييف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

تعتبر الأهداف مؤشر لتحديد الاتجاه العام للمنظمة، وتوضيح المهام والتعريف بالبيئة التي تعمل بها، ويمكن توضيح أهمية أهداف التخطيط الاستراتيجي التي حددها (السيد، ٢٠٠١) على النحو التالي:

١. يساهم التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري وشمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.

٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٣. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد وأوجه استخداماتها المتعددة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف، ومن ثم توجيه الموارد بناء على أهمية تلك الأهداف.

٤. يساهم التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فهو يحقق النظرة الشمولية للعمل. كذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل وترابط الأهداف مع بعضها البعض بحيث تكون أساساً لكل تحسين وتطوير.

٥. يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية، أو التغيرات المحتملة في البيئة التي بها المنظمة، وبالتالي يمكن للإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٦. يساهم التخطيط الاستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا، وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يساعد إشراك الإداريين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.

٧. يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

٨. يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمّكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

٩. يزيد من دافعية ورضا الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل.

ثانياً : الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

- دراسة قام بها الخوالدة (٢٠١٠) بعنوان الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الإتحادات الرياضية الأردنية وما لنظرية ليكرت الرباعية وبين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات، وكذلك التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استبيان مكون من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة أنماط إدارية وهي (النمط التسلطي، النمط استبدادي الخير، النمط ديمقراطي، النمط التشاركي الديمقراطي). وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام ٢٠٠٩ – ٢٠١٠ وهي: (كرة الطائرة، كرة السلة، التنس الأرضي، تنس الطاولة، الريشة الطائرة، سباحة، كاراتيه، جودو، مصارعة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وهي أن درجة ممارسة رؤساء الإتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية (النمطين الديمقراطي الاستشاري، الديمقراطي التشاركي) كانت كبيرة جداً ، كما توصلت الدراسة إلى أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات كانت ايجابية وعلى جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

- قام الغويرين (٢٠١٠) دراسة بعنوان نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه، هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع اللعبة). استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينته من (٨٤) عضواً من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية . كما صمم الباحث استبيان مكون من خمسة محاور وهي (تحديد الأهداف، التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، دعم الإدارة العليا). أسفرت نتائج الدراسة إلى أن الاتحادات الأردنية لديها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة، كما توصلت إلى أن متغير الجنس ونوع الاتحاد ليس لهما أثر على إمكانية تطبيق نموذج

الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية، في حين أظهرت النتائج فروق دلالة إحصائية على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس والماجستير، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائياً لمتغيرات الخبرة (٥-١٠) سنوات وأكثر من (١٠) سنوات لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية.

- دراسة علي ديب (٢٠٠٩) بعنوان تخطيط مقترح لتطوير الرياضة في سوريا، هدفت هذه الدراسة إلى وضع تخطيط مقترح لتطوير الرياضة في سوريا من خلال دراسة الوضع الرياضي الحالي في سوريا من خلال: الأهداف التي تسعى الاتحادات الرياضية إلى تحقيقها، السياسات التي تتبعها الاتحادات الرياضية في تحقيق أهدافها، الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الاتحادات، كما وتهدف إلى رؤية مقترحة لوزارة رياضة في سوريا. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وشملت عينتها بعض أعضاء الاتحادات الفرعية السورية وعددهم (٨١) عضواً وبعض أعضاء اللجان الفرعية وعددهم (١١٣٤) عضواً، كما استخدمت المقابلة الشخصية، تحليل الوثائق والسجلات، الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة نذكر منها: الاتحاد العام هو الجهة المسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية الرياضة السورية وأن أهدافه تتفق مع السياسة العامة للدولة، وعدم معرفة أعضاء الإتحادات الفرعية بأهداف الاتحاد الرياضي العام والإتحادات الفرعية على الرغم من أن الأهداف تعد الخطوة الأولى للعملية التخطيطية وهي تمثل الحصيلة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

- أجرى محمد (٢٠٠٩) دراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية، دراسة مقارنة (اليمن، الأردن)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من اليمن والأردن، وأيضاً إيجاد الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من اليمن والأردن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، نوع الاتحاد، المؤهل العلمي). استخدم الباحث المنهج الوصفي كوسيلة لجمع البيانات ضمن محاور (الرؤية والرسالة، التفكير الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للاتحاد، تحليل البيئة الخارجية للاتحاد، الأهداف الإستراتيجية، الخطط والسياسات، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء). تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) عضواً من رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن واليمن،

(٥٥) من الأردن و(٥٢) من اليمن. تم اختيارهم بالطريقة العمدية من (٨) إتحادات تمثل الألعاب الرياضية الفردية والجماعية، وأظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة كما أنها تواجه معوقات بدرجة متوسطة. أما الإتحادات الرياضية اليمنية فتمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وكذلك تواجه معوقات بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً على جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الدولة، ولصالح الإتحادات الرياضية الأردنية، ماعدا محور المعوقات، فكانت الفروق لصالح الإتحادات اليمنية. في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً على محاور الدراسة في الأردن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد) ماعدا محور تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، ومحور الأهداف الإستراتيجية في متغير نوع الإتحاد، ولصالح الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية.

- قام الشمري (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت، هدفت إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ونوع المنصب. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (١٥٥) قائداً تربوياً. استخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: جاءت مشكلات التخطيط التربوي بدرجة عالية كما يدركها المديرون ورؤساء الأقسام في وزارة التربية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، نوع المنصب، المؤهل العلمي).

- دراسة أجراها أبو الغنم (٢٠٠٧) بعنوان تقويم التخطيط لعملية التطوير التربوي في الأردن خلال الفترة ١٩٨٦– ٢٠٠٥. هدفت هذه الدراسة إلى تقويم التخطيط لعملية التطوير التربوي في الأردن خلال الفترة ١٩٨٦– ٢٠٠٥. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما بلغ عدد أفراد العينة (٣٤٦) فرداً. استخدم الباحث استبيانين الأول للتعرف على واقع التطوير التربوي في الأردن مكون من (٥٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: الرؤيا المتعلقة بالخطط، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية الثقافية، المعلومات التربوية، خصائص النظام التربوي القائم، آلية وضع الخطة وتنفيذها، عملية التقويم، التغذية الراجعة، أما الاستبيان الأخر لتقويم عملية التطوير التربوي في الأردن شمل على (٤٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات: سياسة تربوية والأهداف التربوية، المناهج والكتب

المدرسية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أحوال التعليم، الإدارة التربوية والإشراف التربوي. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لواقع التطوير التربوي تظهر أن هناك تحقيقاً لمجالات التخطيط بدرجات مرتفعة، ممّا يدّل على أن التخطيط جيد، وأحدث تطويراً بدرجات متوسطة، كما أظهرت المتوسطات الحسابية لتقويم عملية التخطيط التربوي أن هناك تحقيقاً لمجالات التخطيط بدرجات متوسطة، مما يدّل على أن التخطيط جيد وأحدث تطويراً بدرجات متوسطة.

- دراسة قامت بها أبو عيشة (٢٠٠٧) بعنوان مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة في موقع المحافظة وموقع المدرسة في المحافظة ونوع المدرسة على هذه المشكلات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية المنتظمة ليتم تطبيق الدراسة على (٢٣١) مديراً ومديرةً من مختلف مناطق فلسطين. استخدمت الباحثة استبيان مكون من (٦٤) فقرة موزعة على ستة مجالات (إداري فني، إمكانات مادية، معلمين، مناهج، طلبة، العلاقة مع المجتمع المحلي). وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية لمشكلات التخطيط التربوي في فلسطين كانت متوسطة، حيث وصلت المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (٦٩،٦%) وكان ترتيب مجالات المشكلات مايلي: مجال الإمكانات المادية (٧٢%)، ومجال الطلبة (٧١%)، ومجال المعلمين (٢٤،٧٠%)، ومجال المناهج (٢٠،٧٠%)، مجال العلاقات مع المجتمع المحلي (٦٩%)، مجال الإداري الفني (٦٤%). كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في درجة مشكلات التخطيط التربوي في مجال المعلمين والطلبة بين الذكور والإناث ولصالح المديرين الذكور، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً في مجالات الاستبيان السابقة الذكر.

- دراسة قامت بها مارح (٢٠٠٧) بعنوان مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤)

مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة وجميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية البالغ عددهن (٤٢) مديرةً، كما استخدم الاستبيان أداة لجمع بياناته وكان مكون من ستة مجالات تضمن (٧٥) فقرة. توصلت الدراسة إلى أن: مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة إب من وجهة نظرهم كانت عالية في مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي وجاءت في المرتبة الأولى، ومشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج جاءت بالمرتبة الثانية وكانت المشكلات المتوسطة في بقية مجالات الدراسة. كذلك مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب من وجهة نظرهم كانت عالية في مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج وجاءت في المرتبة الأولى، ومشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، ومشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات الفنية جاءت بالمرتبة الثالثة، والمشكلات متوسطة في بقية المجالات.

- أجرت أزمناري (٢٠٠٦) دراسة بعنوان تقويم المنظومة الإدارية للاتحاد المصري بكرة اليد لتحسين مستوى الانجاز للفرق القومية، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم المنظومة الإدارية للاتحاد المصري بكرة اليد لتحسين مستوى الانجاز للفرق القومية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد، أعضاء اللجان المختلفة، الحكام الدوليين، مدربو المنتخبات الوطنية، مدربو فرق الدوري الممتاز. وأسفرت عنها جملة من النتائج منها: يجب اشتراك كل من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد، اللجنة الفنية، مدربي المنتخبات الوطنية في وضع أهداف الاتحاد المصري لكرة اليد، وهناك تعارض بين مواعيد المسابقات الدولية ومواعيد الامتحانات.

- دراسة العازمي (٢٠٠٦) بعنوان درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي في وزارة التربية في دولة الكويت، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي في وزارة التربية في دولة الكويت، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استبيان مكون من (٤٤) فقرة ووزعت على أربعة مجالات. تم تطبيق أداة الدراسة على (٢٠٠) قائداً تربوياً، استرد منها (١٥٧) استبانةً، استبعد منها (٩) لعدم صلاحيتها، وبذلك اقتصرت عينة الدراسة على (١٤٨)، وتوصلت نتائج الدراسة

إلى ما يلي: كانت درجة مشاركة القادة التربويين لعملية التخطيط التربوي بوزارة التربية في دولة الكويت متوسطة في جميع المجالات. كما كانت مشاركة القادة الذكور في عملية تنفيذ الخطة التربوية أعلى من القادة الإناث، بالإضافة إلى أن القادة الذكور يشاركون في مجمل عملية التخطيط التربوي بشكل أعلى منها لدى الإناث. أما بقية المجالات فلم تبلغ الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى الدلالة الإحصائية (a<0.05) تبعاً لمتغير الجنس.

- أجرى المحيسن (٢٠٠٦) دراسة بعنوان مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى بناء مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، بناءاً على التعرف على درجة الحاجة إلى التحسين في نظام التخطيط التربوي لهذه المرحلة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٥) فرداً من مديري الإدارات ومديري التربية والمديرين المختصين ورؤساء أقسام التخطيط التربوي في المراكز والمديريات وفي إدارات منتخبة، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع بياناته حيث قام هذا الاستبيان بتغطية بعدين أساسيين هما: بعد العمليات وبعد الكفايات. أظهرت نتائج الدراسة واقع نظام التخطيط التربوي ودرجات الحاجة للتحسين فيه، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة إلا في حالات تفاعل قليلة.

- قام زغلول، والحسيني (٢٠٠٦) بدراسة بعنوان تقويم الأداء الإداري بالإتحاد المصري للجمباز، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم الأداء الإداري بالإتحاد المصري للجمباز من خلال تقييم الأداء الإداري وتقويم نقاط الضعف في الاتحاد المصري للجمباز. تكونت العينة من رئيس الاتحاد، مدير الاتحاد، بعض أعضاء اللجنة العلمية، بعض أعضاء المكتب التنفيذي، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي. استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود قصور في الأداء الإداري بجوانبه الأربعة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

- دراسة سعادة (٢٠٠٦) بعنوان التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها باتخاذ القرار. هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الاستراتيجي وآخر لأنماط اتخاذ القرار، والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على كل مجتمع الدراسة المكون من القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية، وبلغ

حجم العينة (١٨٢) عضواً، وعدد الإتحادات (٢٠) اتحاداً، وتوصلت النتائج إلى وجود ضعف في مستويات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية الأردنية، كما توصلت إلى أن القيادات الرياضية تستخدم أنماطاً متعددة في اتخاذ القرار كان أهمها النمط التشاركي، إضافة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى التفكير الاستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار.

- آجرت مصري (٢٠٠٦) دراسة بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي العام والخاص السورية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) فرد شملت الإدارة العليا والوسطى والمباشرة .استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توجه محدود لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في منظمات القطاع العام، بينما هناك توجه ملموس لدى القطاع الخاص نحو هذا النوع من التخطيط، كما توصلت النتائج إلى غياب المفهوم الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي عن أذهان بعض إداريي المنظمات، وكانت أهم المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر الإمكانات المادية اللازمة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة.

- دراسة قامت بها إبراهيم (٢٠٠٥) بعنوان تخطيط وتنظيم مقترح لمدرسة إعداد المبتدئين بالاتحاد المصري للجمباز، وهدفت هذه الدراسة إلى تخطيط وتنظيم مقترح لمدرسة إعداد المبتدئين بالاتحاد المصري للجمباز. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والمديرين وبعض أعضاء اللجان الفنية بالإتحاد المصري للجمباز والإداريون المشرفون. استخدمت الباحثة المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وخلصت دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أهداف أساسية لنشاط مدرسة الجمباز، وتحديد الإمكانات المادية والبشرية الخاصة بمدرسة الجمباز وتشكيل مجلس إدارة لمدرسة الجمباز.

- دراسة الحكيم (٢٠٠٥) بعنوان المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه الإتحاد المصري للريشة الطائرة من خلال: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. استخدم الباحث المنهج

الوصفي، تكونت عينته من إداريون، ومدربون، وحكام، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٩٠) عضواً. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت دراسته إلى أن الإتحاد لايضع حوافز للمتميزين من اللاعبين والمدربين لقلة الموارد والميزانيات الموجودة بالإتحاد الأمر الذي ينعكس على عدم تطور مستوى اللاعبين والمدربين.

- دراسة الرمضان (٢٠٠٥) بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية في دولة الكويت. هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية في دولة الكويت، وبيان أثر كل من الخبرة والتخصص والجنس والكلية في تحديد المشكلات. اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) عضواً بالنسبة لفئة المشرفين في برنامج التربية العملية من أعضاء التدريس و(٧٥) بالنسبة لطلاب السنة الرابعة في كليات التربية، واستخدم الباحث استبيان مكون من (٥٣) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: إدارة البرنامج، الإشراف، مدراس التدريب، الإدارة المدرسية، مستوى الطالب، المعلم المتعاون، طلاب فصول التدريب. أظهرت نتائج الدراسة مايلي: احتل مجال مشكلات الإشراف في المرتبة الأولى، وجاء مجال المعلم المتعاون في المرتبة الثانية، وجاء مجال طلاب فصول التدريب في الثالثة، أما مجال الإدارة المدرسية فقد جاءت بالمرتبة الرابعة، ومستوى الطالب العملي بالمرتبة الخامسة، ومجال إدارة البرنامج بالمرتبة السادسة، ومجال المدارس التي يتم فيها التدريب بالمرتبة السابع، كما توصلت الدراسة إلى انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) ترجع لأثر التخصص على المشكلات الإدارية في برنامج التربية العملية في دولة الكويت، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية لمدارس التدريب والمشكلات التي تتعلق بمستوى الطالب العملي وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- قام العيد (٢٠٠٥) بدراسة بعنوان معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها، تكونت عينة الدراسة من (٧٥) مديراً في إدارات الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت ، ومن (٢٢٠) عضو هيئة تدريس. قام الباحث بإعداد استبانه مكونه من (٤٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة مايلي: أن مجال صعوبات تنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى من مجالات معوقات التخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين وبدرجة متوسطة. كما جاء مجال صعوبات إعداد الخطة في المرتبة الأولى على مجالات أداة الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- أجرى صبح (٢٠٠٥) بدراسة بعنوان تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينته من (١٢٧) مديراً ومديرةً بنسبة (٢٠%) من مجتمع المديرين، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (٤٨١) بنسبة (٥٠%) من مجتمع المعلمين والمعلمات، حيث بلغت عينة الدراسة (٥٨٩) مديراً ومعلماً (ذكوراً وإناثاً). استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ونتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج الهامة نذكر منها: كانت الدرجة الكلية لقيام المشرف التربوي بدوره وفقاً لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٢) وبنسبة (٦٦،٤%)، بينما كانت بدرجة كبيرة لمجال التغذية الراجعة وكان ترتيب الأبعاد التابعة لمجال المدخلات كمايلي: المعلمين في المرتبة الأولى والمناهج بالمرتبة الثانية والتلاميذ بالمرحلة الثالثة وأخيراً الإمكانات المادية والعلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة.

- دراسة قام بها محمد (٢٠٠٥) بعنوان المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقرحة لعلاجها، وكذلك التعرف إلى درجة شيوع تلك المشكلات تبعاً لطبيعة العينة (لاعبو منتخب سابق، لاعبو منتخب حالي، إداريو درجة ممتازة، مدربو درجة ممتازة، الإعلاميون). اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) فرداً، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مكونة من (٨٩) فقرة منها (٤٥) فقرة مشكلات و(٤٤) فقرة حلول مقترحة موزعة على ست محاور وهي: (إداري، فني، مالي، إمكانات، الصحي، النفسي). وقد خلصت الدراسة

إلى عدة نتائج وهي: إن جميع المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم جاءت حادة بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة ماعدا المشكلات المتعلقة بالمحور المالي فقد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن جميع الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات كانت حلول مناسبة بدرجة كبيرة، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لطبيعة العينة على جميع محاور الدراسة المتعلقة بالمشكلات.

- أجرى الرويشد (٢٠٠٤) دراسة بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه الادارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة. هدفت الدراسة الى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة، ومعرفة أثر كل من الجنسين، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في درجة الشعور بهذه المشكلات. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استبيان مكون من (٦٠) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: القيادة، الاتصال، البيئة التنظيمية، تقويم الاداء، الموارد البشرية والمادية، العلاقات الانسانية. بلغت عينة الدراسة (٢٥٨) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية وهي: وجود عدد من المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين ذات مستويات مختلفة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة)، كما توصلت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات: الإتصال، التقويم، الأداء، الموارد البشرية والمادية، العلاقات الانسانية، وكانت الفروق لصالح الإناث، فضلاً عن أنه تم الأخذ بأفضل الحلول المقترحة من قبل اعضاء هيئة التدريس، والتي من شأنها الحد من المشكلات الادارية الموجود في محيط تلك الكليات.

- قام عبيدات (٢٠٠٤) بدراسة بعنوان المشكلات الادارية التي تواجه معلمي ومشرفي التربية الرياضية في جامعة البلقاء التطبيقية، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه معلمي التربية الرياضية في جامعة البلقاء التطبيقية، والفروق في المشكلات التي تواجههم. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) معلماً ومشرفاً من مختلف الكليات الجامعية الحكومية والخاصة ومشرفي مركز الجامعة، كما استخدم استبيان مكون من (٤٥) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: التخطيط ، التنظيم، القيادة، الاشراف. توصلت الدراسة الى وجود المشكلات الادارية على محاور

الدراسة جاءت بدرجة محايدة، واحتل التخطيط اعلى نسبة من المشكلات ثم يليه القيادة فالاشراف، وجاء التنظيم بالمرتبة الاخيرة، كما توصلت الدراسة الى أن هناك قلة في المؤهلات الرياضية القيادية بالاضافة الى عدم توفر اشراف قادرعلى صياغة الاهداف، إضافة الى ان المؤهل العلمي والعمر والخبرة جاءت كلها لصالح الذكور.

- دراسة قشطة (٢٠٠٤) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التخطيط في تحقيق بعض اهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطوله من خلال التعرف على: السياسات، الامكانات المادية، الامكانات البشرية، الاجراءات التنفيذية الفعلية، والبرامج الزمنية الموضوعة من قبل هذه الاتحادات. اشتملت العينة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية ، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، حيث بلغت (٥٠) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية: عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية. والى عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي. كذلك عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالاتحادات الرياضية الفلسطينية.

- أجرى الخالدي (٢٠٠٣) دراسة بعنوان المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية في دولة الكويت، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر الإتحادات الرياضية في دولة الكويت، بالإضافة إلى التعرف على الفروق من وجهة نظر أعضاء مجالس الإتحادات تبعاً لمتغير نوع اللعبة (فردي، جماعي). استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) عضو مجلس اتحاد. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي المجال المالي، الإداري، الفني، اللوائح والقوانين. أظهرت النتائج أن المشكلات التي تواجه أعضاء الاتحادات الرياضية الكويتية حادة بدرجة عالية جداً في المجالات المالي، الإداري، الفني، اللوائح والقوانين، والتي تعيق التخطيط الرياضي السليم، كما أشارت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإتحادات الجماعية والفردية في حدة المشاكل.

- دراسة أجراها إمام (٢٠٠٣) بعنوان تقييم التخطيط في التوجيه الفني للتربية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم التخطيط في التوجيه الفني للتربية

الرياضية بمحافظة كفر الشيخ. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من موجهي التربية الرياضية الأوائل، موجهي التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين، العاملين في الإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة كفر الشيخ، مدرسي التربية الرياضية الأوائل للمرحلة الإعدادية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (١٥٥) شخصاً، كما استخدم الباحث تحليل الوثائق والسجلات، الملاحظة العلمية، المقالة الشخصية، الاستبيان كأدوات لجمع البيانات الخاصة بدراسته، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: الأهداف لا تتحقق بالصورة المرجوة، عدم توافر دليل واضح للوائح الداخلية الإدارية، الميزانية المخصصة للنشاط الرياضي غير كافية ولا تفي بمتطلباته المختلفة.

- دراسة قامت بها سليم (٢٠٠٣) بعنوان دراسة طرق التخطيط في مجال تسويق البطولات الرياضية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجالات التسويق الرياضي بالأندية الرياضية بمصر، والتعرف على طرق التسويق الرياضي بالأندية الرياضية بمصر. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة رؤساء أعضاء مجالس الإدارات ومديري النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة الغربية المينا. كما استخدمت الباحثة الإستبانه كأداة لجمع البيانات، توصلت النتائج إلى ضرورة وجود محاور وعبارات كأحد الوسائل التي يمكن أن تساعد على نجاح عملية التسويق، وضرورة وجود إدارات التسويق بالأندية الرياضية.

- قام صافي (٢٠٠٣) بدراسة بعنوان صعوبات التخطيط التربوية كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن صعوبات التخطيط التربوي التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية، والثانوية الحكومية، ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة للتعرف على الصعوبات في التخطيط وتشخيصها وتحليلها، والتي تحد من فاعلية أداء مدير المدرسة والسلطة المشرفة ومكان وجود المدرسة على الصعوبات في التخطيط المدرسي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومدارس الوكالة في محافظة رام الله والبيرة وبلغ عددهم (١٥٦) مديراً ومديرةً في المحافظة، (١٣٦) مديراً ومديرةً في مدارس الحكومة و(٢٠) مديراً ومديرةً في مدارس الوكالة، كما استخدم الباحث استبيان مكون من (٥٠) بند اشتمل على ستة مجالات وهي: (التنظيم الإداري، شؤون المعلمين، النمو المهني، المناخ المدرسي،

شؤون الطلاب، المنهاج، المجتمع المحلي). توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمستوى الجنس لصالح الذكور أكثر من الإناث في جميع المجالات الستة، وهذا يدل على المعاناة الشديدة التي يواجهها مديرو المدارس وذلك نظراً للظروف الاقتصادية السيئة التي يعانيها الذكور والحصار الإسرائيلي المستمر لمدن وقرى ومخيمات فلسطين، كما توصلت إلى أن أعلى الصعوبات التي تواجه المدير والمدير بالنسبة للمؤهل كانت عند الحاصل على دبلوم بعد التوجيهية في مجالات الدراسة الستة، وذوي الخبرة من (٦-١٠) سنوات لديهم شعور بالصعوبات أكثر من (١-٥) سنوات، ومن الذين خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات، وأيضا أسفرت إلى أن المديرين والمديرات في المدارس الثانوية لديهم شعور بالصعوبات عند التخطيط أعلى من المديرين والمديرات في المدارس الأساسية.

- أجرى عويضة (٢٠٠٣) بدراسة بعنوان درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال أعمالهم التالية: آلية التخطيط واتخاذ القرار، التشكيلات الموازنة، الإحصاء، تحديد الحاجات. استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٣) مديراً للتربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية، ونوابهم الإداريين والفنيين ورؤساء أقسام التخطيط في المديريات البالغ عددهم (٣٥) فرداً وقد شكل مجتمع الدراسة البالغ (٤٨) إدارةً عينته، كما قام الباحث ببناء استبيان مكون من (٣٥) فقرة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات تقديرات درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي عاليةً جداً، كما توصلت الدراسة إلى أن متوسطات تقديرات درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي من وجهة نظرهم أعلى من متوسطات تقديرات العاملين معهم في جميع مجالات الدراسة، إضافة إلى وجود اختلاف بين متوسطات درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي وبين درجة ممارستهم لها في مجال عملهم.

- دراسة قشطه (٢٠٠٣) كانت بعنوان دور التخطيط في تحقيق أهداف بعض الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط في تحقيق أهداف بعض الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين للاتحادات التالية: كرة القدم، كرة اليد، العاب القوى،الجمباز. استخدم الباحث

المنهج الوصفي، وتكونت عينته من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل الأراضي الفلسطينية، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية التي يتم فيها تحقيق أهداف وأنشطة هذه الاتحادات ويطبق فيها هذا النشاط. كما استخدم المقابلة الشخصية، الاستبيان كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتوسيع قاعدة الممارسين ووضع مستويات معيارية للإختيار وبرامج لاكتشاف الموهوبين وإتباع أنظمة مختلفة لتطوير اللعبة. إضافة إلى توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة الإتحادات وضرورة وجود خطة للأنشطة الرياضية بالإتحادات.

- قام سلامة (٢٠٠٢) بدراسة بعنوان تخطيط استراتيجي مقترح للارتقاء بلعبة الكونغ فو بمصر، هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تقدم وانتشار لعبة الكونغ فو بمصر وبناء إستراتيجية مقترحة للارتقاء باللعبة. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من مجلس إدارة الإتحاد رؤساء المناطق، مجالس إدارة المناطق، مدربو المناطق ومساعديهم، الإعلاميون، وقد بلغ عددهم (١٠٠) عضواً، كما استخدم المقابلة الشخصية، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن الإتحاد يفتقر لتخطيط استراتيجي محدد يساعد على نشر اللعبة وتطويرها مستقبلا، وعدم وضوح أو توافر (الأهداف، التخطيط، التقويم، الإمكانات، الإعلام) لدى الإتحاد، ويساعد تطبيق التخطيط الإستراتيجي المقترح إلى نشر وتطوير لعبة الكونغ فو بمصر.

- أجرى الشامي (٢٠٠١) دراسة بعنوان تحديد بعض المعوقات الإدارية للنشاط الخارجي لمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الثانية بنين ببلدية طرابلس بالجماهيرية الليبية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد بعض المعوقات الإدارية للنشاط الخارجي لمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الثانية بنين ببلدية طرابلس بالجماهيرية الليبية من حيث (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) للنشاط الخارجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مشرفاً و(٣٠) موجهاً و (١٨٤) مدرساً، كما استخدم تحليل الوثائق، الملاحظة العلمية، الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية وهي: لاتوجد برامج تنفيذية محددة وواضحة للنشاط الرياضي الخارجي تتناسب مع الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية، قلة الدعم المادي لتنفيذ برامج النشاط الخارجي، وقلة الدورات التدريبية في مجال التدريب والتحكيم للمدربين والمشرفين على النشاط الخارجي.

- دراسة أجراها مهيدات (٢٠٠١) بعنوان درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في محافظة إربد، هدفت هذه الدراسة إلى درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والى معرفة أثر متغيرات الوظيفة والخبرة في هذه المشاركة. اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤) مدير ومساعد ورئيس قسم التخطيط، (٩٠) مشرفاً تربوياً. قام الباحث ببناء استبانه استخدمها كأداة لجمع بياناته وكانت مكونه من (٥٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (سياسات واستراتيجيات أهداف الخطة، برامج ومشروعات الخطة، تنفيذ الخطة، التقويم والمتابعة)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها: جاءت مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي بدرجة قليلة وعلى بقية المجالات بين المتوسطة والقليلة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القادة التربويون في التخطيط التربوي تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري التربية والتعليم ولمتغير الخبرة

- قام بهجت (١٩٩٧) بدراسة بعنوان دراسة المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين، هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مؤسسات إعداد وتدريب القادة. استخدم الباحث المقابلة الشخصية، دراسة وتحليل الوثائق، الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأهداف تحتاج إلى إعادة صياغة، كما أنه لايمكن قياسها ولا تتناسب مع الإمكانات الموجودة، كما أن الإمكانات المادية المتوفرة لاتتناسب مع كم وكيف البرامج المنفذة أو المطلوب تنفيذها فعلاً.

- أجرى عبد الله (١٩٩٦) دراسة بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية في مجالات التخطيط، السياسات، التنبؤ بالميزانية، التنظيم، الهيكل التنظيمي، الاختصاصات، المسؤوليات، السلطات، التوجيه، القيادة، الاتصال، التقويم. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٩) اتحاداً رياضياً مقسمة إلى اتحادات رياضية أولمبية واتحادات رياضية نوعية، كما استخدم الاستبانه كأداة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة إلى أن أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الفردية تتمثل في محاور التخطيط والتحفيز ولم تكن هناك مشكلات

إدارية في محاور القيادة والتنظيم والاتصال والمتابعة، كما توصلت إلى أن أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية الجماعية تتمثل في محاور التخطيط والتحفيز والقيادة والتنظيم والتقويم ولم يكن هناك مشاكل ضمن محاور الإتصال. إضافة إلى أهمية وجود تخطيط رياضي يغطي فترة زمنية لمدة دورتين أولمبيتين.

الدراسات الأجنبية

- أجرى واغنر (Wagner, 2006) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي، شمل مجتمع البحث (٣) كليات في وسط الولايات المتحدة الأميريكية وذلك لمعرفة واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في تلك الكليات، إضافة إلى معرفة الأبعاد الأساسية والضرورية لمبادرات التخطيط الاستراتيجي الناجحة، ومدى حاجة المؤسسات إلى استخدام عمليات التخطيط لتطوير الإدارة، والمساعدة في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الكليات. أسفرت الدراسة عدة نتائج هامة نذكر منها: أن لممارسة التخطيط الاستراتيجي أثر ايجابي في الأداء المؤسسي، وان هذا التحول ساهم بشكل كبير في استقلال إمكانات المؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة، كما وتوصلت إلى الحاجة الماسة لإستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسن الأداء، وصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمات.

- قام ولكنس (Wilkins, 2006) بدراسة هدفت إلى معرفة ما مدى التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي ، وفهم المشتركين في التخطيط لأهداف ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحسين التخطيط في النظم التربوية. شملت عينة الدراسة مديرية التربية بالمدن في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الاميريكية، استخدم الباحث مجموعة من أساليب وأدوات البحث كالمقابلة الشخصية ومراجعة الوثائق والاستبيان في المنظمات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن البيئة المحيطة بالمنظمات تؤثر على التخطيط فيها، ويعتمد هذا التأثير على عدة مؤثرات أهمها: حجم وتعقيدات النظام المقدم له الخدمة ، وسمعة النظام في المجتمع ، والضغوط والتحولات الاقتصادية، وعلاقات غير ودية أو تنافسية بين ذوي المصالح، وكذلك النزوع إلى التخطيط الذي لايقابله متابعة مثمرة، كما وتوصلت إلى ضرورة وجود حاجة إلى سياسة واضحة تمكن النظام من التعامل بشكل فعال مع أصحاب المصالح.

- دراسة نير (Nair, 2002) هدفت إلى معرفة الخطط الإستراتيجية وحاجات المديرين للرقابة، والعلاقات السلبية بين البيئة الداخلية للمدرسة ودرجة القيادة فيها، والمنظورات المستخدمة من قبل المديرين بشأن الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل بالولايات المتحدة الاميريكية، وكانت أداة الدراسة هي الاستفتاءات والمقابلات وركزت الأداة على عدة جوانب أهمها: فوائد وأهمية الاستراتيجيات طويلة الأجل، الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مثل هذه الخطط طويلة الأجل في المدارس، وكذلك أجمعوا على وجود صعوبات تواجه إعادة وتطبيق الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى وجود عقبات تتحدى مديري المدارس بعملية التخطيط وتطبيق الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل في المدارس ومنها أساليب الإشراف والمتابعة، وقيود التنفيذ التي تفرضها المنطقة، وظهور أحداث غير متوقعة، وقلة وضعف الموارد المالية، وقلة الموظفين المؤهلين، والوقت وعدم كفايته.

- أجرى إدوين (Edwin, 2000) دراسة هدفت إلى البحث عن العوامل المصاحبة لفعالية التخطيط ومزايا الخطط المدرسية في مدارس الإدارة الذاتية في هونغ كونغ. وقد تم استخدام استبيان للكشف عن فعالية التخطيط ومزايا الخطط المدرسية. وكان من نتائج هذه الدراسة أن المدارس المتدنية في وعيها للتخطيط الفعال بصورة عامة، لديها نسبة ضئيلة لبيانات التقييم وخطط عملها. أما المدارس ذات التخطيط الجيد والفعال لم يكن لديها تغيرات كثيرة بالنسبة لاهتماماتها الكبيرة للعام، ولكن اعتبرت هي الأفضل تنسيقاً وتعميماً وتنظيماً بالنسبة لشؤون مدارسها. وأظهرت النتائج أيضا أن عملية إعداد الخطة المدرسية قد أحدثت تغيرات جذرية بالنسبة للطرق كانت تعمل بها هذه المدارس، أن التخطيط المدرسي أصبح أكثر إنتشاراً ومرونة إضافة إلى وجود قدر من المرونة بالنسبة لقدرة المدارس على مواكبة التغيير.

- قام وسلي (Wesley, 1997) دراسة تحليل المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو التربية والتعليم في عملهم، وكذلك معرفة خصائص النظام المدرسي وبيان تتابع وشدة المشكلات وتصنيفها حسب المجالات التالية: التعليم، هيئة التدريس في المدرسة، التمويل، العلاقة في المجتمع المحلي. أما متغيرات الدراسة فكانت طرق اختيار المديرين، نوعية المدارس (ريفية، حضرية) وحجم النظام. اشتملت عينة الدراسة على ٨٠% من مدارس الولاية، وصممت استبانه لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الصعوبات التي

تواجه مديري التربية والتعليم تأتي من مجال التعليم وهيئة التدريس ويرى هؤلاء المديرين أن الصعوبات تزداد شدتها في المدارس ذات الكثافة الكبيرة التي تضم أكثر من (٢٥٠٠) طالباً وخاصة فيما يتعلق بالمعلمين والطلاب. وأن الصعوبات المتعلقة بالتمويل والمجتمع المحلي تزداد وشدة في المدارس الريفية عنها عن مدارس المدن، إن الصعوبات الإدارية التي يواجهها مديرو التربية والتعليم المعينون تعيينا في الولاية أكثر وأشد من التي يواجهها المديرون المنتخبون انتخاباً.

- دراسة كريمدس (kriemadis, 1997) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الرياضية للتعليم العالي، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية المشاركة في ال NCAA الفئة الأولى، والتعرف على العوامل الرئيسية التي تعيق الأقسام الرياضية المذكورة عن المشاركة في أنشطة التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من العدد الكلي للأقسام الرياضية في ال NCAA Division I-A وهذا العدد هو (١٠٦)، ونتيجة لعدم توافر طريقة مصادق عليها لقياس أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الرياضية، وتم بناء استبيان بناء على البحوث حول التخطيط الاستراتيجي، وأيضا على المدخلات والمقترحات التي تم تقديمها من قبل لجنة الخبراء. وتوصلت النتائج إلى أن (٤٣.٣%) من الأقسام الرياضية تم تصنيفها على أنها متبعة للتخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت. وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتم تقديم تحليل لعناصره المتعددة.

- دراسة قام بها بيرنز (Bernes, 1990) والتي هدفت إلى البحث عن المشكلات والصعوبات التي تواجه التنفيذ الناجح لخطط التطوير التربوي للإدارة المدرسية بولاية واشنطن. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت العينة ست إدارات تعليمية تم اختيارهم على أساس مشاركتها في برنامج التطوير التربوي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود عوائق أمام تنفيذ خطط التطوير التربوي في المدارس منها مشكلات الميزانية، قلة التدريب، قلة الوقت المتاح أمام المدارس للتخطيط وعدم الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية، وعدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع المحلي.

- **التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال عرض الباحثة للدراسات السابقة وجدت ما يلي:

١. استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع بياناتها.

٢. اتفقت دراسة كل من (الخالدي، ٢٠٠٣)، (محمد، ٢٠٠٩) على أن أهم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات الرياضية تتعلق بالدرجة الأولى بعملية التخطيط الرياضي.

٣. في حين اتفقت أغلب الدراسات على أن عملية التخطيط الإداري المتعلقة بالمؤسسات الأخرى، تواجه العديد من المشكلات التي تحول دون القيام بها على أكمل وجه، ونذكر من بينها المشكلات المتعلقة بالجانب المادي، الاداري، الفني، المناهج، المعلمين، الطلبة، العلاقات مع المجتمع المحلي، ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات، كدراسة (مصري، ٢٠٠٦)، (أبو زيد، ٢٠٠٣)، (عبد الله، ١٩٩٦)، (صافي، ٢٠٠٣)، (الشمري، ٢٠٠٨)، (مارح، ٢٠٠٧)، كريمدس (kriemadis, 1997)، (العيد، ٢٠٠٥)، (أبو عيشة، ٢٠٠٧)، (عبيدات ، ٢٠٠٤).

٤. بينما اتفقت نتائج دراسة كل من (Nair, 2002)، (صافي، ٢٠٠٣)، (غايد، ٢٠٠٣)، (ميادة، ٢٠٠٦)، (قشطة، ٢٠٠٤)، بيرنز (Bernes, 1990)، وسيلي (Wesley,1997) إلى أن هذه المشكلات التي تواجه عملية التخطيط تتعلق بالجانب المالي، فضلاً على أن الإمكانات المالية لاتتناسب مع كم وكيفية البرامج المنفذة أو المطلوب تنفيذها .

٥. وقد اجمع كل من (امام، ٢٠٠٣)، (سلامة، ٢٠٠٢)، (أبو الغنم، ٢٠٠٧)، (عبد الله، ١٩٩٦) إدوين (Edwin, 2000)، نير (Nair, 2002). على أهمية تطبيق التخطيط والتخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة من اجل تحقيق أهداف المنظمات ونجاحها والارتقاء بمستواها.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في :

١. تحديد الإطار العام لدراستها.

٢. صياغة أهدافها وتساؤلات دراستها.

٣. اختيار مجتمع وعينة دراستها.

٤. اختيار المنهجية العلمية المناسبة.

٥. تصميم أداة جمع البيانات.

٦. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة والملائمة لدراستها.

٧. في مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة.

وبالتالي استفادت الباحثة من كل جزئية من جزئيات الدراسات بأكملها.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال:

١. الدراسة الأولى في سوريا (على حد علم الباحثة) في مجال التخطيط الرياضي التي تناولت المشكلات التي تواجه التخطيط في المجال الرياضي والحلول المقترحة.

٢. تميزت أيضاً بإضافة المحور المعلوماتي كمحور أساسي في دراستها كأحد الأسباب والمشكلات التي تواجه عملية التخطيط الرياضي، إضافة إلى المحاور الأخرى (المالي، الإداري، الفني، اللوائح والقوانين) التي تطرقت لها العديد من الدراسات.

٣. أنها دراسة قارنت في نتائجها بين وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء الإتحادات رياضيي التخصص، وبين بعض رؤساء وأعضاء الإتحادات من ذوي الإختصاصات الأخرى.

٤. تعتبر الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحثة) في سوريا التي تناولت موضوع اقتراح حلول مناسبة لمعالجة المشكلات التي تواجه التخطيط في المجال الرياضي.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

متغيّرات الدراسة

أداة الدراسة

المعاملات العلمية لأداة الدراسة

مراحل إجراء الدراسة

المعالجة الإحصائية

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لإجراء هذه الدراسة ، لمناسبته وطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية السورية، والبالغ عددها (٣٠) اتحاداً رياضياً ويمثلهم (٢١٦) عضواً والذين تم حصرهم من خلال الكشوفات المتوافرة لدى الاتحاد الرياضي العام السوري.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٧٠) رئيساً وعضواً من أعضاء الإتحادات الرياضية يمثلون (١٤) اتحاداً وبنسبة مئوية (٦٦،٤٦%). منهم (٥) اتحادات تمثل الالعاب الجماعية و (٩) اتحادات تمثل الالعاب الفردية في الجمهورية العربية السورية، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واكتفت الباحثة بعدد (٧٠) رئيساً وعضواً لإتمام الدراسة عليهم، حيث بلغت نسبتهم (٣٢%) من مجتمع الدراسة والجدولين ١و٢ يوضحان توصيف عينة الدراسة.

الجدول (١) . توصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً للإتحادات الرياضية الجماعية

اتحادات الألعاب الجماعية	عدد أعضاء الاتحاد	المشاركون في العينة	النسبة
كرة السلة	٩	٩	%١٠٠
كرة اليد	٧	٦	%٨٦
كرة القدم	٩	٥	%٥٦
كرة الطائرة	٧	٦	%٨٦
الرياضة للجميع	٧	٤	%٥٧
المجموع الكلي	**٣٩**	**٣٠**	%٧٧

الجدول (٢) . توصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً للإتحادات الرياضية الفردية

اتحادات الألعاب الفردية	عدد أعضاء الاتحاد	المشاركون في العينة	النسبة
السباحة	٩	٨	%٨٩
العاب القوى	٩	٥	%٥٦
كرة الطاولة	٧	٢	%٢٩
المصارعة	٧	٧	%١٠٠
الجمباز	٧	٣	%٤٣
الدراجات	٧	٣	%٤٣
الملاكمة	٧	٣	%٤٣
الجودو	٧	٦	%٨٦
الريشة الطائرة	٧	٣	%٤٣
المجموع الكلي	٦٧	٤٠	%٦٠

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	١٩	٢٧.١٤
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٢٥.٧١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٤٧.١٤
المجموع		٧٠	١٠٠.٠٠
المؤهل	بكالوريوس فما دون	٦٣	٩٠.٠٠
	دراسات عليا	٧	١٠.٠٠
المجموع		٧٠	١٠٠.٠٠
نوع الاتحاد	فردي	٤٠	٥٧.١٤
	جماعي	٣٠	٤٢.٨٦
المجموع		٧٠	١٠٠.٠٠
التخصص	تربية رياضية	٣٩	٥٥.٧١
	تخصصات أخرى	٣١	٤٤.٢٩
المجموع		٧٠	١٠٠.٠٠

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- نوع الاتحاد .
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة في الإتحادات.
- طبيعة التخصص.

المتغيرات التابعة : فقرات ومحاور الاستبيان.

أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة، حيث تم بناء استبيان لقياس المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي في الإتحادات السورية من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء الاتحادات، وذلك بعد اطلاع الباحثة على الأبحاث والكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها ، حيث تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان في صورته الأولية، وذلك ضمن المحاور التالية: الإداري، الفني، المالي، اللوائح والقوانين، المعلوماتي. وتم بناء الاستبيان في صورته الأولية حيث بلغ عدد فقرات الاستبيان (٤٣) فقرة موزعة على محاور الدراسة كما يلي:

أولاً: المحور الإداري: (١٥) فقرة.

ثانياً : المحور المالي : (٧) فقرات .

ثالثاً : المحور الفني : (٦) فقرات .

رابعاً : محور اللوائح والقوانين : (٨) فقرات .

خامساً : المحور المعلوماتي : (٧) فقرات.

وبعد العرض على الخبراء تم التوصل الى الاستبيان بصورته النهائية ، حيث بلغ عدد فقراته (٤٢) فقرة موزعة على محاور الدراسة كما يلي والجدول رقم (٥) يوضح ذلك ، بينما الملحق رقم (٣) يوضح الاستبيان بالصورة النهائية .

أولاً: المحور الإداري: (١٤) فقرة.

ثانياً : المحور المالي : (٧) فقرات .

ثالثاً : المحور الفني : (٦) فقرات .

رابعاً : محور اللوائح والقوانين : (٨) فقرات .

خامساً : المحور المعلوماتي : (٧) فقرات.

الجدول (٤). توزيع فقرات الاستبيان على المحاور بشكل نهائي

الرقم	المحور	عدد الفقرات
١	المحور الإداري	١٤
٢	المحور المالي	٧
٣	المحور الفني	٦
٤	محور اللوائح القوانين	٨
٥	المحور المعلوماتي	٧

حساب درجات تصحيح الاستبيان :

اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي لحساب درجات تصحيح الاستبيان، وهو مقياس مكون من (١-٥) درجات لكل فقرة من فقرات الاستبيان. حيث تكون سلم الاستجابة لهذا المقياس من (٥) درجات. والجدول (٤) يوضح سلم الاستجابة ودرجتها المئوية ومتوسطها الحسابي. كما تم اعتماد النسب المئوية لتوضيح درجة الموافقة على كل عبارة أو محور من محاور الاستبيان والجدول التالي يوضح توزيع درجة الموافقة.

الجدول (٥). سلم الاستجابة ودرجاتها والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

سلم الاستجابة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
بدرجة عالية جدا	٨٤% - ١٠٠%	٤,٢٠- ٥,٠٠
بدرجة عالية	٦٨% - ٨٤%	٣,٤٠ – ٤,١٩
بدرجة متوسطة	٥٢% - ٦٧%	٢,٦٠ – ٣,٣٩
بدرجة قليلة	٣٦% - ٥١%	١,٨٠ – ٢,٥٩
بدرجة قليلة جدا	٢٠% - ٣٥%	١,٠٠- ١,٧٩

المعاملات العلمية لأداة الدراسة

معامل صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة باعتماد صدق المحتوى، وذلك بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص بموضوع الدراسة بهدف التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وكان عددهم (١٢) محكماً، ممن يحملون شهادة دكتوراه في التربية الرياضية والإدارة في الجامعات الأردنية. والملحق رقم (١) يوضح أسماء المحكمين والجامعات التي يعملون فيها . وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء أرائهم حول مدى صحة كل فقرة، ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، وتعديل أو إضافة أو حذف أية فقرات يرونها مناسبة، وبعد

ذلك تم تفريغ إجابات المحكمين مع الأخذ بعين الاعتبار الإضافات أو الحذف أو تعديل الصياغة حسب رأي الخبراء. وفي ضوء تلك الملاحظات تم ترتيب الفقرات النهائية ضمن استمارة الاستبيان بصورته التعديلية ، وبذلك اعتمد صدق المحتوى للاستبيان وتم اعتماده بصورته النهائية.

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، حيث أُجري الثبات على (١٠) أفراد من أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية، والجدول (٦) يوضح معامل ثبات الأداة.

الجدول (٦) . نتائج ثبات محاور الدراسة باستخدام أسلوب (معادلة) ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
١	الإداري	١٤	٠.٨٨٩
٢	المالي	٧	٠.٨٥٢
٣	الفني	٦	٠.٧٩٣
٤	اللوائح والقوانين	٨	٠.٧٦٢
٥	المعلوماتي	٧	٠.٨١٢
	الكلي	٤٢	٠.٩٣٩

يبين الجدول (٦) نتائج ثبات محاور الدراسة، حيث حقق المحور الإداري أعلى معامل ثبات (٠,٨٨٩) وبينما حقق محور اللوائح والقوانين أقل معامل ثبات (٠,٧٦٢) كما وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (٠,٩٣٩).

مراحل إجراء الدراسة

الاجراءات الإدارية

قامت الباحثة بإتخاذ الإجراءات الإدارية التالية:

١. الحصول على كتاب رسمي من رئيس لجنة الدراسات العليا موجه إلى رئيس الاتحاد الرياضي العام في سوريا لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات وتوزيع الاستبيان، والملحق رقم (٤) يوضح الكتاب .

٢. الحصول على كتاب رسمي من رئيس الإتحاد الرياضي العام موجه إلى رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية في سوريا، وذلك لتسهيل مهمة الباحثة وتذليل المعوقات أمامها، والملحق (٥) يوضح كتاب تسهيل المهمة.

إجراءات توزيع الاستبيان :

١. قامت الباحثة بزيارة الإتحادات الرياضية، وقامت بنفسها بتوزيع استمارات الاستبيان على رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية في المواعيد المخصصة لاجتماعاتهم الأسبوعية، بعد حصولها على جدول لمواعيد اجتماع كل اتحاد لعبة، وقامت بنفسها أيضا بجمع الاستمارات في نفس اليوم لكي تضمن أنه قد تم تعبئتها من قبلهم.

٢. استغرقت عملية توزيع الاستبيان وجمعه مدة (٣١) يوماً ابتداءاً من ١١/ ٣ولغاية ١١/٤/ ٢٠١١.

٣. تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بإستخدام الحاسب الآلي.

المعالجات الإحصائية:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

١. المتوسط الحسابي.

٢. الانحراف المعياري.

٣. النسبة المئوية.

٤. اختبار Ttest.

٥. تحليل التباين الأحادي.

٦. اختبار شيفيه.

٧. معادلة ألفا كرونباخ .

الفصل الرابع

عرض النتائج

مناقشة النتائج

أولاً :عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على **المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا،** بالإضافة إلى أنها سعت إلى الإجابة على تساؤلين لتحقيق هذا الهدف.

أولاً: للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على" **ماهي المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا** " فقد قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل محور من محاور الدراسة الخمسة، والجداول (٧-٨-٩-١٠-١١) توضح نتائج هذا التساؤل، حيث يوضّح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي ضمن المشاكل المالية.

الجدول (٧) . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور المالي

ن=٧٠

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب في المجال
نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد	٤.٢٤	٠.٨٦	٨٤.٨٦	١
ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الاتحادات الرياضية للقيام بعملية التخطيط الرياضي	٤.٠٣	٠.٩٣	٨٠.٥٧	٢
عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للاتحاد	٣.٨٧	١.٠٦	٧٧.٤٣	٤
التأخر في صرف الميزانية المخصصة للاتحاد	٣.٣١	١.٠٦	٦٦.٢٩	٧
عدم وجود مخصصات للأمور الطارئة التي تطرأ على الخطة	٣.٥٧	١.١٧	٧١.٤٣	٦
قلة المخصصات المالية المرصودة لعملية التخطيط	٣.٨٩	٠.٩٦	٧٧.٧١	٣
عدم وجود المرونة الكافية في الميزانية المخصصة للاتحاد الرياضي	٣.٥٩	١.٠٣	٧١.٧١	٥
المشكلات المالية	٣.٧٩	٠.٧٤	٧٥.٧١	

يبين الجدول (٧) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور المالي وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على " نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي ٤.٢٤، والذي يمثل نسبة مئوية قدرها ٨٤.٨٦٪، بينما احتلت الفقرة الرابعة في المحور والتي تنص على "التأخر في صرف الميزانية المخصصة للاتحاد" المرتبة الأخيرة في المحور بمتوسط حسابي ٣.٣١، والذي يمثل ما نسبته ٦٦.٢٩٪ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ٣.٧٩ ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها ٧٥.٧١٪

الجدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور المشكلات المعلوماتية

ن=٧٠

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب في المجال
قلة الوعي بأهمية عملية التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية	٣.٨٩	٠.٨٩	٧٧.٧١	٢
قلة اشتراك أعضاء الاتحادات في المؤتمرات والندوات الرياضية في مجال التخصص	٣.٦٧	٠.٩٣	٧٣.٤٣	٥
ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الاتحاد والاستفادة من توصياتها	٤.٠٠	١.٠٢	٨٠.٠٠	١
ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الاتحادات	٣.٤١	١.١٢	٦٨.٢٩	٧
ضعف المعرفة بعملية التخطيط	٣.٧٧	١.٠٠	٧٥.٤٣	٣
عدم توافر المعلومات اللازمة عند وضع الخطة	٣.٧٣	١.٠٣	٧٤.٥٧	٤
عدم الاشتراك في الدورات الإدارية التطبيقية بشكل دوري	٣.٥٧	٠.٩٧	٧١.٤٣	٦
المشكلات المعلوماتية	٣.٧٢	٠.٧٣	٧٤.٤١	

يبين الجدول (٨) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور المشكلات المعلوماتية، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الثالثة والتي تنص على " ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الاتحاد والاستفادة من توصياتها" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي ٤.٠ والذي يمثل نسبة مئوية قدرها ٨٠.٠٪.

بينما احتلت الفقرة الرابعة في المحور والتي تنص على " ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الاتحادات" المرتبة الأخيرة في المحور بمتوسط حسابي ٣.٤١ والذي يمثل ما نسبته ٦٨.٢٩٪. وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ٣.٧٢ ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها ٧٤.٤١٪.

الجدول (٩) . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور المشكلات الفنية

ن=٧٠

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب في المجال
عدم توافر عدد كاف من المتخصصين الفنيين في مجال التخطيط للاتحادات الرياضية	٣.٦١	٠.٩٧	٧٢.٢٩	٢
عدم وجود خطط فنية واضحة لتسيير عمل الاتحادات الرياضية	٣.٦٠	١.٠٧	٧٢.٠٠	٤
تدخل أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في الشؤون الفنية	٣.٢٩	١.٢٥	٦٥.٧١	٦
عدم قدرة اللجان الفنية على التخطيط العلمي لفترة زمنية طويلة	٣.٨٤	١.١٩	٧٦.٨٦	١
عدم الاستعانة في المؤهلين رياضيا في عضوية اللجان الفنية	٣.٦١	١.١٥	٧٢.٢٩	٢
قلة وجود اللجان الفنية الدائمة العضوية	٣.٥٧	١.١٢	٧١.٤٣	٥
المشكلات الفنية	٣.٥٩	٠.٧٩	٧١.٧٦	

يبين الجدول (٩) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور المشكلات الفنية وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الرابعة والتي تنص على " ضعف قدرة اللجان الفنية على التخطيط العلمي لفترة زمنية طويلة" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي ٣.٨٤ والذي يمثل نسبة مئوية قدرها ٧٦.٨٦٪، بينما احتلت الفقرة الثالثة في المحور والتي تنص على "تدخل أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في الشؤون الفنية" المرتبة الأخيرة في المحور بمتوسط حسابي ٣.٢٩ والذي يمثل ما نسبته ٦٥.٧١٪ . وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ٣.٥٩ ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها ٧١.٧٦٪

الجدول (١٠) . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور المشكلات الإدارية ن=٧٠

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب في المجال
عدم وجود مركز متخصص للقيام بعملية التخطيط	٤.٠٠	٠.٩٦	٨٠.٠٠	١
قلة الخبرة الإدارية بمهارات التخطيط	٣.٧٣	٠.٩٢	٧٤.٥٧	٥
عدم ثبات الكوادر الإدارية المدربة على العمل التخطيطي	٣.٨٣	٠.٩٥	٧٦.٥٧	٢
عدم رفد الإداريين ببرامج إدارية في مجال التخطيط	٣.٨٠	٠.٩٧	٧٦.٠٠	٣
ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الرياضي	٣.٥١	٠.٩٩	٧٠.٢٩	٨
قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية	٣.٧٦	٠.٩٥	٧٥.١٤	٤
تبني خطط لاتتماشى مع إمكانات الاتحاد المالية والبشرية	٣.٦٩	١.١٢	٧٣.٧١	٦
عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الاتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب انجازه	٣.٢٧	١.٢٣	٦٥.٤٣	١٣
بناء الخطط على أسس غير منهجية	٣.٤٩	١.٠٩	٦٩.٧١	٩
عدم إشراك جميع العاملين في الاتحادات الرياضية بعملية التخطيط واتخاذ القرار	٣.٤١	١.٢٣	٦٨.٢٩	١٠
استخدام خطط طبقت في اتحادات رياضية في دول أخرى دون مراجعتها	٣.٠٦	١.٣٢	٦١.١٤	١٤
تعدد الجهات التي تتدخل في شؤون الاتحادات الرياضية	٣.٥٧	١.١١	٧١.٤٣	٧
وجود الشللية بين أعضاء الاتحاد الرياضي الواحد	٣.٤١	١.٣٨	٦٨.٢٩	١١
غياب التنسيق بين الهيئات الرياضية والأجهزة الفنية للاتحاد الرياضي	٣.٣٧	١.٢٢	٦٧.٤٣	١٢
المشكلات الإدارية	٣.٥٦	٠.٧١	٧١.٢٩	

يبين الجدول (١٠) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور المشكلات الإدارية، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على " عدم وجود مركز متخصص للقيام بعملية التخطيط" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي ٤.٠ والذي يمثل نسبة مئوية قدرها ٨٠.٠٪، بينما احتلت الفقرة الحادية عشرة في المحور والتي تنص على "استخدام خطط طبقت في إتحادات رياضية في دول أخرى دون مراجعتها" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي ٣.٠٦ والذي يمثل ما نسبته ٦١.١٤٪ .

وقد بلغ المتوسط الحسابي للمشكلات الإدارية ٣.٥٦ ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها ٧١.٢٩٪

الجدول (١١) . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور مشكلات اللوائح والقوانين

ن=٧٠

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب في المجال
التغيرات السريعة والمستمرة في القوانين والتشريعات	٣.١٩	١.٠٠	٦٣.٧١	٥
تطبيق القوانين بشكل صارم أثناء تنفيذ الخطة	٣.١٦	١.٠٠	٦٣.١٤	٦
كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة	٣.٣٦	١.٠٨	٦٧.١٤	٢
غياب الدور المحوري للوائح والقوانين	٣.٠٤	١.١٥	٦٠.٨٦	٨
قصور اللوائح والقوانين في توجيهاتها في خدمة فلسفة الدولة	٣.١٣	١.٢٧	٦٢.٥٧	٧
عدم تحديد اللوائح والقوانين لأنشطة الأجهزة العاملة في الاتحادات كل حسب دوره	٣.٣١	١.١١	٦٦.٢٩	٣
عدم مرونة اللوائح والقوانين فيما يتعلق بعملية التخطيط الرياضي	٣.٣١	١.٠٣	٦٦.٢٩	٣
الاعتماد على لوائح وقوانين قديمة لاتتناسب مع التغيرات الحضارية الحديثة	٣.٧٠	١.١٧	٧٤.٠٠	١
اللوائح والقوانين	٣.٢٨	٠.٦٨	٦٥.٥٠	

يبين الجدول (١١) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور مشكلات اللوائح والقوانين، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الثامنة والتي تنص على "الاعتماد على لوائح وقوانين قديمة لا تتناسب مع التغيرات الحضارية " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي ٣.٧٠ والذي يمثل نسبة مئوية قدرها ٧٤.٠٪، بينما احتلت الفقرة الرابعة في المحور والتي تنص على "غياب الدور المحوري للوائح والقوانين" المرتبة الأخيرة في المحور بمتوسط حسابي ٣.٠٤ والذي يمثل ما نسبته ٦٠.٨٦٪ . وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ٣.٢٨ ويمثل هذا المتوسط نسبة مئوية قدرها ٦٥.٥٠%

الجدول (١٢) . ترتيب المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل محور من محاور

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
المالي	٣.٧٩	٠.٧٤	٧٥.٧١	١
المعلوماتي	٣.٧٢	٠.٧٣	٧٤.٤١	٢
الفني	٣.٥٩	٠.٧٩	٧١.٧٦	٣
الإداري	٣.٥٦	٠.٧١	٧١.٢٩	٤
اللوائح والقوانين	٣.٢٨	٠.٦٨	٦٥.٥٠	٥
الكلي	٣.٥٩	٠.٥٧	٧١.٧٣	

كما ويبين الجدول (١٢) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا ، ومن خلال القيم الواردة نجد أن المشكلات المالية قد احتلت المرتبة الأولى من بين محاور الدراسة وبنسبة مئوية (٧٥.٧١ %) ، بينما احتلت المشكلات المعلوماتية الترتيب الثاني وبنسبة مئوية (٧٤.٤١ %). كما واحتلت المشكلات الفنية المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (٧١.٧٦ %) وتلاها في المرتبة ماقبل الأخيرة المشكلات الإدارية بنسبة (٧١.٢٩ %)، وجاءت المشكلات المتعلقة باللوائح والقوانين بالمرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية (٦٥.٥٠ %). بينما بلغ المتوسط الحسابي للمحاور مجتمعة (٣.٥٩) وبلغت النسبة المئوية (٧١.٧٣ %) .

ثانياً : للإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على " **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر بعض رؤساء و أعضاء مجالس الإتحادات الرياضية تبعا لمتغيرات (نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاتحادات ، *طبيعة التخصص*).** قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ونتائج اختبار " ت" للفروق بين متوسطات كل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، طبيعة التخصص، وسنوات الخبرة في الاتحادات، حيث تظهر الجداول (١٣ ، ١٤، ١٥ ، ١٦) نتائج هذا التساؤل.

الجدول (١٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير نوع الاتحاد

المحاور	نوع الاتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإداري	فردي	٤٠	٣.٥٨	٠.٦٧	٠.٢٤	٠.٨١٠
	جماعي	٣٠	٣.٥٤	٠.٧٧		
المالي	فردي	٤٠	٣.٨١	٠.٧٧	٠.٢٧	٠.٧٨١
	جماعي	٣٠	٣.٧٦	٠.٧١		
الفني	فردي	٤٠	٣.٦٤	٠.٧٩	٠.٦٥	٠.٥١٧
	جماعي	٣٠	٣.٥٢	٠.٨٠		
اللوائح والقوانين	فردي	٤٠	٣.٢٣	٠.٧١	٠.٦٦	٠.٥٠٧
	جماعي	٣٠	٣.٣٤	٠.٦٣		
المعلوماتي	فردي	٤٠	٣.٨٣	٠.٦٠	١.٥٠	٠.١٣٨
	جماعي	٣٠	٣.٥٧	٠.٨٥		
الكلي	فردي	٤٠	٣.٦٢	٠.٥١	٠.٥٣	٠.٥٩٦
	جماعي	٣٠	٣.٥٤	٠.٦٤		

يبين الجدول (١٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير نوع الاتحاد، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥)على المحاور التي تمثل المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير نوع الاتحاد .

الجدول (١٤) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير المؤهل .

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإداري	بكالوريوس فما دون	٦٣	٣.٥٧	٠.٧٢	٠.٢٩	٠.٧٧٢
	دراسات عليا	٧	٣.٤٩	٠.٦٢		
المالي	بكالوريوس فما دون	٦٣	٣.٨٢	٠.٧١	١.١٢	٠.٢٦٧
	دراسات عليا	٧	٣.٤٩	٠.٩٤		
الفني	بكالوريوس فما دون	٦٣	٣.٥٧	٠.٨٠	٠.٥٢	٠.٦٠٠
	دراسات عليا	٧	٣.٧٤	٠.٧٥		
اللوائح والقوانين	بكالوريوس فما دون	٦٣	٣.٣١	٠.٦٦	١.٣٦	٠.١٧٧
	دراسات عليا	٧	٢.٩٥	٠.٧٨		
المعلوماتي	بكالوريوس فما دون	٦٣	٣.٧٠	٠.٧٣	٠.٦٠	٠.٥٥٠
	دراسات عليا	٧	٣.٨٨	٠.٧٤		
الكلي	بكالوريوس فما دون	٦٣	٣.٦٠	٠.٥٨	٠.٣٨	٠.٧٠٤
	دراسات عليا	٧	٣.٥١	٠.٥٠		

يبين الجدول (١٤) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير المؤهل، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠.٠٥)على المحاور التي تمثل المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير المؤهل .

الجدول (١٥) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير طبيعة التخصص

المجالات	طبيعة التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإداري	تربية رياضية	٣٩	٣.٥٦	٠.٨١	٠.٠٥	٠.٩٦٠
	تخصصات أخرى	٣١	٣.٥٧	٠.٥٨		
المالي	تربية رياضية	٣٩	٣.٨١	٠.٨٣	٠.٣٤	٠.٧٣٠
	تخصصات أخرى	٣١	٣.٧٥	٠.٦٢		
الفني	تربية رياضية	٣٩	٣.٥٧	٠.٨٧	٠.١٨	٠.٨٥٦
	تخصصات أخرى	٣١	٣.٦١	٠.٦٩		
اللوائح والقوانين	تربية رياضية	٣٩	٣.٢٢	٠.٧٣	٠.٧٨	٠.٤٣٣
	تخصصات أخرى	٣١	٣.٣٥	٠.٦١		
المعلوماتي	تربية رياضية	٣٩	٣.٧٣	٠.٧٧	٠.١١	٠.٩١٣
	تخصصات أخرى	٣١	٣.٧١	٠.٦٨		
الكلي	تربية رياضية	٣٩	٣.٥٨	٠.٦٢	٠.١٣	٠.٨٩٥
	تخصصات أخرى	٣١	٣.٦٠	٠.٥٠		

يبين الجدول (١٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير طبيعة التخصص، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥)على المحاور التي تمثل المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير طبيعة التخصص .

الجدول (١٦) . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإداري	اقل من ٥ سنوات	١٩	٣.٥٤	٠.٧١
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٣.٨٣	٠.٦٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٣.٤٤	٠.٧١
المالي	اقل من ٥ سنوات	١٩	٣.٨٧	٠.٧٧
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٣.٩٤	٠.٥٠
	اكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٣.٦٥	٠.٨٢
الفني	اقل من ٥ سنوات	١٩	٣.٥٤	٠.٨٨
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٣.٩٨	٠.٦٧
	اكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٣.٤٠	٠.٧٥
اللوائح والقوانين	اقل من ٥ سنوات	١٩	٣.٠٨	٠.٦٥
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٣.٣١	٠.٦٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٣.٣٧	٠.٧٣
المعلوماتي	اقل من ٥ سنوات	١٩	٣.٦٢	٠.٨٥
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٣.٨٩	٠.٥٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٣.٦٨	٠.٧٣
الكلي	اقل من ٥ سنوات	١٩	٣.٥٣	٠.٦٥
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٨	٣.٧٩	٠.٤٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٣.٥١	٠.٥٨

قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الأحادي لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية تبعا لمتغير الخبرة ، حيث يظهر الجدول (١٧) نتائج هذا التحليل . ولتحديد مصادرالفروق في وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في محور المشكلات الفنية تبعاً لمتغير الخبرة قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفية لتحديدها والجدول (١٨) يظهر النتائج .

الجدول (١٧) . النتائج تحليل التباين الأحادي لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإداري	بين المجموعات	١.٧٧	٢	٠.٨٩	١.٨٠	٠.١٧٤
	داخل المجموعات	٣٣.٠٩	٦٧	٠.٤٩		
	الكلي	٣٤.٨٦	٦٩			
المالي	بين المجموعات	١.٢١	٢	٠.٦٠	١.١١	٠.٣٣٥
	داخل المجموعات	٣٦.٤١	٦٧	٠.٥٤		
	الكلي	٣٧.٦٢	٦٩			
الفني	بين المجموعات	٤.٠٠	٢	٢.٠٠	٣.٤٣	٠.٠٣٨
	داخل المجموعات	٣٩.١٥	٦٧	٠.٥٨		
	الكلي	٤٣.١٥	٦٩			
اللوائح والقوانين	بين المجموعات	١.٠٥	٢	٠.٥٣	١.١٦	٠.٣٢١
	داخل المجموعات	٣٠.٥٣	٦٧	٠.٤٦		
	الكلي	٣١.٥٨	٦٩			
المعلوماتي	بين المجموعات	٠.٧٣	٢	٠.٣٧	٠.٦٩	٠.٥٠٧
	داخل المجموعات	٣٥.٦٥	٦٧	٠.٥٣		
	الكلي	٣٦.٣٩	٦٩			
الكلي	بين المجموعات	١.٠٠	٢	٠.٥٠	١.٥٧	٠.٢١٥
	داخل المجموعات	٢١.٣٠	٦٧	٠.٣٢		
	الكلي	٢٢.٣٠	٦٩			

يبين الجدول (١٧)نتائج تحليل التباين الأحادي لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير الخبرة، وتشير قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة ف المحسوبة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمحاور التي تمثل المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا، حيث كانت جميع القيم أكبر من القيمة

٠.٠٥ باستثناء المحور الفني حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٣٨)، وهي قيمة دالة إحصائيا ممّا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المجال من حيث الخبرة. ولتحديد مصادر الفروق في هذا المحور فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي هذه النتائج.

الجدول (١٨) . نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في محور المشكلات الفنية تبعا لمتغير الخبرة

المحور	المتوسط الحسابي	الخبرة	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الفني	٣.٥٤	اقل من ٥ سنوات	٠.٤٤	٠.١٤
	٣.٩٨	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات		*٠.٥٨
	٣.٤٠	أكثر من ١٠ سنوات		

يبين الجدول (١٨) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في محور المشكلات الفنية تبعاً لمتغير الخبرة، وتشير قيم فروق المتوسطات والمشار إليها بالرمز (*) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الذين خبرتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات و أكثر من ١٠ سنوات، بحيث أن الدلالة كانت لصالح الذين خبرتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات وذلك لأن متوسطهم الحسابي كان الأكبر. حيث بلغت قيمته (٣.٩٨) مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي لفئة أكثر من ١٠ سنوات والذي بلغ (٣,٤٠).

ثانياً : مناقشة النتائج

أولا: لقد تركز التساؤل الأول على التعرف إلى " **المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا** ". إذ يتضح من الجداول (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمشكلات المالية التي تواجه التخطيط الرياضي في سوريا.

- يتبين من نتائج الجدول (٧) أن المشكلات المالية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٤) وبنسبة مئوية (٧٥,٧١%). وباستعراض عبارات المحور نجد أنها تدور إجمالاً حول نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد وضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين فيها وعدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للاتحاد والتأخر في صرف الميزانية المخصصة له، إضافة إلى قلة المخصصات المرصودة لعملية التخطيط وعدم وجود مرونة كافية في الميزانية المخصصة للإتحاد الرياضي. بالتالي تعتبر الأمور المالية برأي الباحثة حجر الأساس في تطور الرياضة في الوقت الحالي حيث تجد أن الإمكانات المالية وما يرصد للألعاب من ميزانيات تمكن من إقامة معسكرات واستقطاب كوادر رياضية مؤهلة وتوفير ما تحتاج إليه المؤسسة الرياضية من مستلزمات رياضية يتطلب وجود ميزانية كافية لسد هذه الحاجات، فوجود مثل هذه المشكلة يعتبر من أهم المعوقات التي تعيق الإتحادات الرياضية للقيام بعملية التخطيط، وربما يعود ذلك إلى ضعف اعتماد هذه الإتحادات الرياضية على مصادر تمويل أخرى كالدعاية والإعلان وحقوق البث التلفزيوني والتسويق واعتمادها الأساسي على الدعم المقدم من قبل الحكومة والإتحاد الرياضي العام والذي يعتبر برأي الباحثة غير كافي لسد احتياجات الإتحادات، فضلاً عن قلة اهتمام المسؤولين في الإتحادات الرياضية لطبيعة الدور الهام الذي تحتله عملية التخطيط على اعتبار أن التخطيط القائم على أسس علمية ومنهجية يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة لهذه الإتحادات، ممّا ينعكس إيجاباً عليها من ناحية الدخل والإيرادات المالية التي قد تكون على شكل منح أو تبرعات أو مساعدات مضافاً إليها عمليات التسويق والإعلان، وهذا مايشير إليه ويؤكّده (عبوي، ٢٠٠٦) إلى أن التخطيط الجيد بطريقة علمية مدروسة يمكّن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية حاجات المنظمة . فالتخطيط الرياضي السليم يحتاج إلى تكاليف عالية وجهد كبير وهذا ما يؤكده (شرف، ١٩٩٧) في أن "من أهم المشكلات التي تواجه

عملية التخطيط هي كثرة التكاليف فالتخطيط يحتاج إلى نفقات كثيرة وجهد كبير، فهناك نفقات للقائمين على التخطيط، ونفقات للحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات".

كما وتؤكد الباحثة على أن العجز المالي الذي تعاني منه هذه الإتحادات سيتبعه ضعف في نظام الحوافز المقدم للعاملين فيها الأمر الذي بدوره يضعف من عزيمتهم بوضع خطط وبرامج مستقبلية للتطور والنهوض وتحقيق أهداف الإتحادات، وبالتالي تحقيق انجازات ومراكز رياضية متقدمة الأمر الذي بدوره ينعكس على عملية التخطيط. وهذا ما أشار إليه (القريوتي، ٢٠٠٦) إلى أنه لابدّ من وجود نظام حوافز في عملية التخطيط الكفؤ. كما ولخاصية المرونة المالية وعملية عدم التأجيل في صرف مخصصات الإتحادات دوراً كبيراً في سد حاجات ونفقات الإتحادات الرياضية بما فيها عملية التخطيط الرياضي الذي يعتبر أساس لنجاحها وتحقيق غاياتها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من (الخالدي، ٢٠٠٣) ودراسة (مصري، ٢٠٠٦) اللتان أشارتا إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط هي نقص الموارد المالية المرصودة والمخصصة لعملية التخطيط، دراسة (قشطه، ٢٠٠٤) أن عدم كفاية الميزانية الموضوعة لعملية التخطيط الرياضي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية تعتبر أيضاً معوقاً يواجه عملية التخطيط. دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن تحديد الإمكانيات المادية في مدرسة إعداد المبتدئين في الإتحاد المصري للجمباز يساعد في عملية التخطيط. دراسة (حكيم، ٢٠٠٥) تتفق من حيث عدم وجود حوافز للمتميزين من اللاعبين والمدربين وذلك لقلة الموارد والميزانيات الموجودة بالاتحاد، الأمر الذي ينعكس على تطور مستوى اللاعبين والمدربين. دراسة (إمام، ٢٠٠٣) التي أكدت بأن الميزانية المخصصة للنشاط الرياضي غير كافية ولاتفي بمتطلباته المختلفة بما فيها عملية التخطيط. دراسة (الشامي، ٢٠٠١) تدل على أن قلة الدعم المادي لتنفيذ برامج النشاط الخارجي يعتبر من أهم المعوقات الإدارية التي تواجه هذا النشاط. دراسة (بهجت، ١٩٩٧) التي أشارت إلى عدم مناسبة الإمكانات المادية المتوفرة مع كم وكيف البرامج المنفذة أو المطلوب تنفيذها فعلاً أي أن هناك شح في الإمكانات المادية التي تعتبر مشكلة تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين. دراسة كريمدس (Kriemadis, 1997) التي أوضحت أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية.. دراسة

بيرنز(Bernes,1990) تشير إلى وجود عوائق أمام تنفيذ خطط التطوير التربوي في المدارس كمشكلات الميزانية . دراسة نير (Nair, 2002) التي تؤكد على وجود عقبات تتحدى مديري المدارس بعملية التخطيط وتطبيق الاستراتيجيات في المدارس كانت من أهمها قلة وضعف الموارد المالية .

- يظهر من نتائج الجدول (٨) أن المشكلات المعلوماتية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبنسبة مئوية (٧٤,٤١). وباستعراض عبارات المحور نجد أنها تتمركز حول قلة الوعي بأهمية التخطيط، وضعف المعرفة الكافية به، فضلاً عن عدم توافر المعلومات الكافية أثناء وضع الخطة من قبل العاملين في الاتحادات الرياضية، وضعف الإعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الإتحاد والاستفادة من توصياتها، إضافة إلى قلة اشتراكهم في المؤتمرات والندوات والدورات التطبيقية بشكل دوري في مجال التخصص، وهذه النسبة تشير بوضوح إلى جدية المشكلة، ويرجع ذلك إلى اعتماد المسؤولين في الإتحادات الرياضية على الإرتجالية والعشوائية في إدارة اتحاداتهم الرياضية دون الإعتماد على الأسس العلمية المنهجية المبرمجة، فضلاً عن الجهل وعدم القناعة بأهمية البحث العلمي والدور الفعال الذي يتبوأه للنهوض والارتقاء بعملية التخطيط، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية للإتحادات الرياضية حيث أن عمليات البحث العلمي تحتاج إلى نفقات وتكلفة عالية للقيام بها مضافاً إلى ذلك ضعف الخبرات والكفاءات الإدارية والعلمية وعدم القدرة على جذب كفاءات وخبرات مؤهلة نظراً لنقص هذه الموارد في الإتحادات الرياضية لذا ينبغي على المسؤولين في هذه الاتحادات إيلاء عملية البحث العلمي ولو حيز صغير من اهتماماتهم والإيمان بأهميتها وتشجيع العمل على إجراء أبحاث ودراسات مختلفة تساهم في تطوير العمل الإداري بجميع جوانبه وبالشكل العلمي الصحيح وتحسين كفاءة وقدرة والمدربين واللاعبين من خلال إعداد خطط وبرامج كفيلة للنهوض بالعمل في هذه الاتحادات وتحقيق الأهداف الموضوعة مما ينعكس إيجاباً على تقدم مستوى المنتخبات الرياضية على مختلف الأصعدة. ومن هنا تشير الباحثة إلى أن قلة اشتراك العاملين في الإتحادات الرياضية بالمؤتمرات والندوات والدورات الإدراية الرياضية التطبيقية العملية وبشكل دوري كل في مجال تخصصه يعتبر عائقاً في سبيل القيام بعملية التخطيط على أكمل وجه، لأن هذه الدورات والندوات العلمية توسع وتبلور وتفتح آفاق جديدة في أذهان هؤلاء المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط وايلائها عناية فائقة. الأمر الذي يمكنهم من وضع خطط علمية منهجية سليمة، بالتالي

إمكانية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها وتحقيق أفضل النتائج والانجازات المرجوة وهذا مايؤكده (اللوزي، ٢٠٠٠) "إن من شروط نجاح التخطيط هو توافر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسيا لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توافر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية". بالإضافة إلى أنه لابدّ من أن يمتلك العاملين في الإتحادات الرياضية مهارات لابأس فيها في استخدام الحاسوب والانترنت وذلك نظراً لما تقتضيه ثورة المعلومات والتطورات التي يشهدها العالم إلى ضرورة معرفة أساسيات استخدامها حيث يطلق مصطلح الأمي في هذا العصر على من يجهل هذه التقنيات، وقد يستغرب البعض لو ربطنا عملية المعرفة بتقنيات الحاسوب الانترنت بعملية التخطيط لأنه عن طريق معرفتنا بكيفية استخدام هذه الأساليب سيسهل علينا تصفح صفحات الويب والاطلاع على كل ما هو جديد من خطط وبرامج التي قد تساعدنا إلى حد ما في كيفية بناء خططنا والتطوير عليها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (مصري، ٢٠٠٦) حيث أنه من أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية العامة والخاصة هو غياب المفهوم الحقيقي للتخطيط عن أذهان بعض إداريي تلك المنظمات. دراسة (قشطه، ٢٠٠٤) الذي يؤكد على أن عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي يؤثر تأثيراً كبيراً على عمليات التخطيط. وتختلف نتائجها مع دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) الذي يشير إلى أن أغلبية المدراء في المؤسسات الأردنية لديهم معرفة بأهمية التخطيط وقد يعود سبب الاختلاف بين نتائج هاتين الدراستين في هذا المحور إلى أن المسؤولين في المؤسسات الأردنية قد خضعوا لدورات وندوات علمية بخصوص عمليات التخطيط وكيفية تطبيقها ميدانياً واستغلالها في خدمة المؤسسة. دراسة (سلامة، ٢٠٠١) حيث أن عدم معرفة المسؤولين في الاتحاد للأهداف وعملية التخطيط يؤدي إلى عدم القدرة على نشر اللعبة وتطورها. دراسة (الشامي، ٢٠٠١) تؤكد أن قلة الدورات التدريبية في مجال التدريب والتحكيم للمدربين والمشرفين على النشاط أي قلة الدورات المتعلقة بمجال التخصص تؤدي إلى إعاقة تطور النشاط وإعاقة القيام بالعمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه. دراسة (علي ديب، ٢٠٠٩) تؤكد على عدم المعرفة الحقيقية بأهداف الاتحاد يؤدي إلى عدم القدرة على تطور الرياضة السورية. دراسة بيرنز(Bernes, 1990) قد أشارت إلى أن قلة التدريب على أساليب

التخطيط وضعف المعرفة بأهمية يعتبر من الصعوبات التي تواجه التنفيذ الناجح لخطط التطوير التربوي للإدارة المدرسية في واشنطن.

تختلف في نتائجها مع نتائج دراسة (عويضة، ٢٠٠٣) فقد تبين أن المدراء في مديريات التربية والتعليم على معرفة ووعي وإدراك لمدى أهمية التخطيط ودوره الفعال في نجاح عملهم. وقد يرجع سبب ذلك الاختلاف بين الدراستين إلى درجة المعرفة وكمية المعلومات المتوافرة عن عملية التخطيط ودورها الفعال في تحقيق الأهداف.

- أما بالنسبة لنتائج الجدول (٩) فتظهر أن المشكلات الفنية قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبنسبة مئوية (٧١,٧٦%). وباستعراض عبارات هذا المحور نجد أنها تتمحور حول عدم قدرة اللجان الفنية على التخطيط العلمي لفترة زمنية طويلة، وقلة توافرعدد كاف من المتخصصين فنياً في مجال التخطيط للإتحادات الرياضية، وعدم استمرار ديمومتهم في عضوية هذه اللجان، إضافة إلى عدم الاستعانة بالمؤهلين رياضياً في عضوية اللجان الفنية، والتدخل القائم من قبل أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية بالشؤون الفنية .

ترى الباحثة أن المشكلات الفنية التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية جاءت بدرجة عالية بسبب ضعف المعرفة بعملية التخطيط الطويل الأجل، بالإضافة إلى ندرة وجود أشخاص متخصصين في الإدارة الرياضية بعضوية اللجان الفنية، وقد يكون لموضوع تدخل المحسوبية والوساطة دوراً أساسياً في عملية الانتقاء والتعيين. في حين قد تلعب شعبية الشخص ومحبة الجماهير له دوراً في عملية تعيينه وذلك بغض النظر عن مايمتلكه من مؤهلات علمية ومهارات فنية واستعدادات ومدى إدراكه للأهمية التي تحتلها عملية التخطيط للمدى البعيد في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمستوى نحو الأمام. لأن عملية التخطيط الطويل الأجل يتطلب من الشخص المخطط قدرات عقلية وذهنية عالية ومراعاة كافة الظروف المحيطة والإمكانات المادية والبشرية والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ، وبما قد تصادف هذه الخطة من معوقات ومشكلات والعمل على تفادي هذه المعوقات ووضع الحلول والبدائل المناسبة والتي قد تستغرق ٥ – ١٠ سنوات فأكثر. وهذا ما تشير إليه ليزا وآخرون (Lisa and others, 2005) إلى أن التخطيط الطويل المدى يتضمن الأهداف التي تريد المنظمة

أن تصل إلى تحقيقها خلال أطول فترة من الزمن كما هو الحال بالنسبة لخمس أو عشر سنوات.

إضافة إلى أن لوائح وقوانين الإتحادات الرياضية لاتنص على ضرورة أن يكون الشخص المرشح لعضوية اللجان الفنية متخصصاً رياضياً أو متعمقاً بذلك، لأن عملية التعيين تقوم على أساس الانتخابات فقط ولاتشترط التخصص، وهذا قد يعتبر عائق أمام تقدم الرياضة. كما وتشير الباحثة الى أن هناك ضعف في عمليات التأهيل الفني إذ أن النواحي الفنية مهمة وبحاجة لشخص متخصص، ولايمكن لأي شخص آخر أن يؤدي هذا الدوره بفاعلية، وذلك لان التخطيط يعتمد على العديد من العوامل الأساسية نذكر منها على سبيل المثال الشخص المناسب في المكان المناسب، لذلك لابد من أن تترك للأشخاص الفنيين المعنيين والمتخصصين في هذه المجال لأن كل شخص يدرك متطلبات عمله أكثر من غيره، ويدرك ما يتطلبه أيضاً من أمور ومستلزمات وخطط وبرامج أكثر من أي شخص مهما بلغت رتبته الإدارية. أي لابدّ من أن يعطى كل اتحاد رياضي صفة الاستقلالية عن الإتحاد الأخر بما في ذلك إعطاءها للجان المختلفة في كل اتحاد بما فيها اللجان الفنية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الخالدي، ٢٠٠٣)، ودراسة (أبوعيشة، ٢٠٠٧) اللتان أشارتا إلى أن المشكلات المتعلقة بالمحور الفني التي تواجه عملية التخطيط الرياضي من وجهة نظر أعضاء الإتحادات الرياضية كانت بدرجة عالية.

- الجدول (٩) توضح نتائجه أن المشكلات الإدارية قد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧١) وبنسبة مئوية (٧١,٢٩%). وباستعراض عبارات هذا المحور نجد أنها تدور حول عدم وجود مركز متخصص للقيام بعملية التخطيط، وعدم ثبات الكوادر الإدارية المدربة على العمل التخطيطي وعدم رفدهم ببرامج إدارية، فضلاً على تبني خطط لاتتناسب مع إمكانيات الاتحاد المالية، واستخدام خطط طبقت في دول أخرى دون مراجعتها، وعدم إشراك جميع العاملين في اتحادات الرياضية في عملية التخطيط واتخاذ القرار، فضلاً عن وجود الشللية بين أعضاء الإتحاد الواحد وأخيراً غياب التنسيق بين الهيئات الرياضية والأجهزة الفنية. فالإدارة الفعالة والناجحة دور كبير في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه أي مؤسسة كما وتعمل على التنبؤ بهذه المعوقات قبل حدوثها ومحاولة وضع بدائل وحلول مؤقتة يمكن استخدامها في الأوقات الحرجة. هذا ما

يكسب المؤسسة الصلابة والمتانة ويحميها من العبث والوقوع في الفوضى، بالتالي يمكننا القول بأنها حصن منيع حامي للمؤسسات.

وتؤكد الباحثة أن المشكلات الإدارية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الرياضي ويرجع ذلك إلى مدى الوعي ومدى الأهمية التي يراها هؤلاء الأشخاص لضرورة وجود مركز متكامل للقيام بعملية التخطيط وذلك لإمداد هذه العملية بالبيانات والمعلومات والإحصاءات التي من شأنها مساعدة المسؤولين عند وضع الخطة، حيث أنه في غياب الكوادر الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط تصبح عملية بناء الخطط بشكل ارتجالي عشوائي غير قائم على أسس علمية منهجية، وبالتالي تصبح عملية التخطيط أشبه بحقل تجارب قد تصيب أو قد تخطئ، وقد يكمن السبب الحقيقي في أن هذه الكوادر الإدارية لاتدرك المعنى الحقيقي العلمي الصحيح لعملية التخطيط وهذا ما أشار إليه (الخطيب، ٢٠٠٣) في دراسته. مما يؤدي إلى تراجع الأداء ووجود صعوبة في تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المرغوب ، فضلاً عن تراجع في الانجازات المحققة في جميع النواحي. فالمؤسسات التي تدرك أهمية التخطيط وتدرك مدى أهمية وجود مراكز متخصصة للقيام به ستكون نتاج أدائها عالي أكثر من مثيلاتها التي لاتجد ضرورة لوجود مثل ذلك وهذا ماشار إليه (الغزالي، ٢٠٠٠)، كما ولعملية إشراك جميع العاملين في الإتحادات الرياضية في عملية التخطيط واتخاذ القرار دور أساسي وفعال في نجاح المؤسسة وهذا ما أكده (الخوالدة،٢٠١٠)، كما ويشير (الشافعي، ٢٠٠١) إلى أن التخطيط في المجال الرياضي بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة، فعن طريق التخطيط يمكن التعرف على المعوقات والمشكلات واكتشافها قبل حدوثها والعمل على تلافيها، ويضيف (العربي، ٢٠١٠) إلى أن للتخطيط أهمية في تحقيق الأهداف ومنع الإسراف والازدواجية ويوفر الكثير من الوقت والجهد والمال المهدور، ويحدد مسارات العمل والتوقع للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، فالعمل بدو خطة يصبح ضرباً من العبث إذ تعم الفوضى والإرتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف صعب المنال.

ويمكن إرجاعها إلى نقص الحوافز والمرتبات، مقابل مايبذل من جهد في الإعداد لعملية التخطيط والخطط، وبالتالي تقوم هذه الكوادر بالبحث عن وظائف أخرى قد تكون برواتب ومغريات أكثر وبجهد أقل من الجهد المبذول في عملية التخطيط. هذا بدوره ينعكس بشكل سلبي على عملية التخطيط، إضافة إلى أنه يكلف مزيد من الوقت والجهد والمال لإعادة

إعداد أشخاص آخرين وتدريبهم وإخضاعهم لدورات وبرامج إدارية تتعلق بمهارات عملية التخطيط وهذا كله ليس بالأمر السهل.

وتُصّر الباحثة على أن هذه المشكلة جديرة بالاهتمام ، حيث أنه ليس من العيب اقتباس ماهو جديد ومتطور من خطط واستراتيجيات من دول أخرى متقدمة، إنما الخطأ في تطبيقها كما هي دون مراجعتها وإجراء تعديل عليها لأن ما يناسب غيرنا قد لايناسبنا، وهذا يرجع إلى الاختلاف في العوامل والأهداف والإمكانيات والقيم، حيث أنه بالإمكان اقتباس ما هو مفيد ومناسب لأهدافنا وإمكانياتنا وقدراتنا ومستوى معارفنا وإهمال ماهو غير متماشي مع ذلك. وهذا يعود بالأساس إلى أن غالبية المسؤولين الذين يعملون في هذه الإتحادات لايملكون المعلومات الأساسية والكافية التي تقوم على أساسها عملية التخطيط وبناء الخطط. وهذا الأمر يرتبط بدرجة كبيرة بمشكلة عدم وجود مركز متخصص للقيام بعملية التخطيط، وبالتالي تعتبر مشكلة كبيرة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الشمري، ٢٠٠٨) من حيث وجود مشكلات إدارية بدرجة عالية يعاني منها المديرون في وزارة التربية. دراسة (الخالدي، ٢٠٠٣) في أن المشكلات التي تواجه أعضاء الإتحادات الرياضية الكويتية في المجال الإداري كانت بدرجة عالية وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في المجال الرياضي. دراسة (مصري، ٢٠٠٦) التي تشير في دراستها إلى عدم وجود كادر بشري إداري مؤهل للقيام بعلية التخطيط. دراسة (سعاد، ٢٠٠٦) حيث أن هناك ضعف في مستويات التفكير الاستراتيجي وعملية وضع خطط لتحقيق أهدافها. دراسة (زغلول، والحسيني، ٢٠٠٦) اللذان وجدا أن هناك قصور في الأداء الإداري بجانبه التخطيطي. دراسة (الحكيم، ٢٠٠٥) التي تبين وجود معوقات إدارية تواجه الإتحاد المصري للريشة الطائرة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. دراسة (سلامة، ٢٠٠٢) التي تشير إلى افتقار الإتحاد المصري لتخطيط استراتيجي محدد يساعد على نشر اللعبة وتطويرها وتحقيق أهدافها مستقبلا. دراسة (محمد، ٢٠٠٥) جاءت متفقة مع الدراسة الحالية من حيث أن جميع المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني لكرة القدم جاءت بدرجة عالية على المحور الإداري. دراسة (عبيدات، ٢٠٠٤) تدل على وجود مشكلات تواجه التخطيط من ناحية قلة وجود كادر متخصص رياضي قادر على صياغة الأهداف والقيام بعملية التخطيط.

اختلفت نتائجها مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (أبو عيشة، ٢٠٠٧) من حيث مجيء المشكلات الإدارية التي يعاني منها مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بدرجة متوسطة وقد يعود سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة سلم الاستجابات التي تم استخدامها. دراسة (محمد، ٢٠٠٩) من حيث درجة المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإتحادات اليمنية والأردنية جاءت بدرجة متوسطة في حين دراستنا كانت نتائجها بدرجة عالية في المحور الإداري.

- كما ويتضح من الجدول (١١) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمشكلات محور اللوائح والقوانين التي تواجه التخطيط الرياضي، حيث يتبين من نتائج الجدول (١١) أن المشكلات المتعلقة باللوائح والقوانين احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٨) وبنسبة مئوية (٦٥,٥٠%). وباستعراض عبارات المحور نجد أنها تدور حول تطبيق القوانين بشكل صارم أثناء تنفيذ الخطة، وكثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذها، وغياب الدور المحوري لهذه اللوائح والقوانين، وعدم مرونتها فيما يتعلق بعملية التخطيط الرياضي، فضلاً عن الاعتماد على لوائح وقوانين قديمة لاتتناسب مع التغيرات الحضارية الحديثة. وترجع الباحثة سبب ذلك إلى عدم لجوء المسؤولين في الإتحادات الرياضية إلى إجراء تعديلات وتغيرات مستمرة في اللوائح والقوانين، إذ أنه من المفترض أن يطرأ عليها تغييرات وتعديلات تتناسب مع المستجدات التي تطرأ على الساحة المحلية والاقليمية والدولية، الأمر الذي يساعدنا بشكل أكبر على مواكبة ما هو جديد بالشكل الذي يخدم الرياضة في بلدنا وهذا ما تنتهجه أغلب الاتحادات الرياضية في دول العالم المتقدمة. كما أنه لابدّ من إضفاء عنصر المرونة على هذه اللوائح بحيث يكون هدفها خدمة التخطيط الرياضي وجعله فاعلاً في نفس الوقت، وعدم الاعتماد على القرارات اللحظية الفجائية بل الاعتماد على التنبؤ القائم على الأسس العلمية الخططية المنظمة. وقد يعود ذلك إلى أن الخطة الموضوعة من قبل القائمين في الإتحادات الرياضية غير مبنية على أساس علمي صحيح ومتين، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة حدوث وتراكم أخطاء عند تنفيذها مما يستدعي اتخاذ قرارات مفاجئة، أو قد يرجع ذلك إلى قلة الوعي من قبل أغلب المسؤولين وضعف مستوى المعلومات المتوفرة لديهم حول عملية التخطيط السليم، إضافة إلى قد يكون لغياب الكوادر الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط ونقصها سبب أساسي في ذلك. وهذا يشير إليه (شرف، ١٩٩٧) على أن التخطيط كونه يتعامل مع المستقبل فقد تظهر ظروف طارئ تؤثر عليه وهذه النقطة يمكن

أن تنطبق على التخطيط الغير جيد ، والذي لاتتوافر فيه المرونة والذي لايراعي فيه مبادئ التخطيط التي أشار إليها (إبراهيم، ٢٠٠٠) كالواقعية والمرونة أي المبادأة في مواجهة في مواجهة مايطرأ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي والشمولية ومراعاة الظروف الخارجية والتكاملية. كما ويشير (المجذوب، ٢٠٠٥) إلى ضرورة أن تكون قابلة للتعديل كلما توفرت معلومات جديدة بشرط دون إحداث تغييرات جوهرية في الخطة. كما أن معظم هذه اللوائح والقوانين المعمول بها في الإتحادات الرياضية هي لوائح قديمة لاتتماشى مع التطورات والمستجدات التي تشهدها الإتحادات الرياضية الأمر الذي يجعلها غير فعالة وغير قادرة على القيام به وتفعيل دوره في تحقيق الأهداف المنشودة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (مصري، ٢٠٠٦) في أن القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة تمثل معوقات أمام تطبيق التخطيط في بعض المنظمات الصناعية. دراسة (قشطة، ٢٠٠٤) في أن الإتحادات الرياضية الفلسطينية لاتقوم بتعديل أهدافها كل فترة زمنية معينة. دراسة (إمام، ٢٠٠٣) تتفق في عدم توافر دليل واضح للوائح الداخلية الإدارية التي يمكن أن تسهم في تقييم التخطيط في التوجيه الفني فيها. دراسة (قشطه، ٢٠٠٣) تؤكد على ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة الإتحادات وضرورة وجود خطة للأنشطة الرياضية بالإتحاد.

أما بالنسبة للمجالات الخاصة بالمشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية، يظهر الجدول (١٢) هذه المجالات وترتيبها حيث يبين أن المشكلات المالية قد احتلت الترتيب الأول في الأهمية وبنسبة مئوية ٧٥,٧١% تليها المشكلات المتعلقة بالمحور المعلوماتي وبنسبة مئوية ٧٤,٤١%، فالمشكلات المتعلقة بالمحور الفني وبنسبة مئوية ٧١,٧٦%، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت المشكلات المتعلقة بالمحور الإداري بنسبة ٧١,٢٩%، من ثم تأتي المشكلات التي تتعلق بمحور اللوائح والقوانين في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية ٦٥,٥٠%. هذا وقد بلغت النسبة المئوية للمشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي مجتمعة ٧١,٧٣%، وهي قيمة تعتبر عالية وتدل على وجود مشاكل فعلية تواجه التخطيط بالترتيب السابق.

ثانياً : وللتحقق من التساؤل الثاني والذي ينص على " **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغيرات نوع الاتحاد، سنوات الخبرة الإدارية في الاتحادات، المؤهل العلمي، طبيعة التخصص**". فقد قامت الباحثة باحتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المبين في الجداول (١٣، ١٤، ١٥، ١٧) وذلك للتعرف على وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية فيما يخص بمشكلات التخطيط تبعاً لمتغيرات قيد الدراسة، حيث تبين هذه الجداول أنه لايوجد هناك اختلافاً في وجهات النظر تبعا لمتغير نوع الاتحاد، الخبرة الإدارية في الاتحادات، المؤهل العلمي، وطبيعة التخصص على جميع محاور الدراسة، وللتأكد من الفروق في المتوسطات الحسابية بين وجهات نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية تبعا لمتغيرات (نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاتحاد، طبيعة التخصص) على محاور الدراسة، قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة حيث تبين الجداول (١٣، ١٤، ١٥، ١٧) هذه النتائج. ومن خلال استعراضها نجد أن الفروق كانت غير دالة إحصائياً، وهذه النتائج تشير بوضوح إلى أن رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية أجمعوا على وجود مشكلات تواجه التخطيط وهي المشكلات التي حددتها الدراسة، ولذلك فإن الفروق التي ظهرت كانت غير دالة إحصائياً. وبذلك تستنتج الباحثة أن مشكلات التخطيط التي تواجه اتحادات الألعاب الفردية والجماعية والمسؤولين فيها سواء ممن تتراوح خبرتهم من (٥- ١٠ سنوات) أو أقل من خمس سنوات أو أكثر من عشر سنوات، أو ممن طبيعة تخصصهم تربية رياضية أو تخصصات أخرى، أو ممن يحملون شهادات عليا (دبلوم – ماجستير – دكتوراه) أو بكالوريوس ومادون هي واحدة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن رؤساء وأعضاء هذه الإتحادات الرياضية يعيشون في نفس البيئة الجغرافية، يتعرضون لنفس الظروف، إعدادهم واحد، التعليمات التي يتلقونها من الإدارة العليا واحدة، قوانينهم ولوائحهم واحدة بالتالي فهم بغض النظر عن مسماهم الوظيفي وعمرهم ونوع اتحادهم وطبيعة تخصصهم وسنوات خبرتهم وما يمتلكون من مؤهلات علمية تبين أن لديهم نفس الإجابات إلى حد كبير على معظم محاور وفقرات الاستبيان، وهذا دليل على أنهم يعانون من نفس المشكلات والمعوقات التي تحول دون قيامهم بعملية التخطيط أضف إلى ذلك أنهم يمتلكون المفهوم ذاته حول هذه العملية.

بينما يبين الجدول (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لكل محور من محاور المشكلات التي تواجه التخطيط من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير الخبرة، حيث أشارت قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة (ت) المحسوبة إلى عدم

وجود فروق دالة إحصائيا للمحاور التي تمثل المشكلات التي تواجه التخطيط من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية، حيث كانت جميعها أكبر من ٠,٠٥،باستثناء المحور الفني الأمر الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيا على هذا المجال من حيث الذين لديهم خبرة إدارية تتراوح بين (٥ -١٠ سنوات)، ولتحديد مصادر الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، حيث يوضح الجدول(١٨) هذه النتائج. بالتالي تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن أصحاب الخبرة من (٥ -١٠) سنوات لديهم مخزون معرفي ومهني وإداري بالإدارة وأساليبها وخططها أكثر من الأشخاص حديثي الخبرة، بالإضافة إلى أنهم اكتسبوا خبرة في العمل والميدان ويتميزون بإطلاع واسع على كافة المستجدات التي تطرأ على الساحة الرياضية، فالخبرة تجعل المسؤولين يبحثون عن أساليب جديدة للإدارة تغير من الروتين الإداري والبيروقراطية والأساليب التقليدية وتنشط العمل وترفع من كفاءة الإدارة والعاملين.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الخالدي، ٢٠٠٣) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حدة المشكلات تبعاً لنوع الاتحاد (فردي، جماعي).

دراسة (الشمري، ٢٠٠٨) تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متغير المؤهل العلمي في التعرف على مشكلات التخطيط التربوي بين رؤساء الأقسام ومديري الإدارة. دراسة (عبيدات، ٢٠٠٤) تتفق معها في متغير الخبرة، بينما في نفس الوقت تختلف من حيث متغير المؤهل العلمي. دراسة (العيد، ٢٠٠٥) تتفق مع نتائج الدراسة الحالية في وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، إضافة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. دراسة (أبو عيشة، ٢٠٠٧) تتفق من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وطبيعة التخصص، إنما تختلف من حيث أيضاً عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية. دراسة (المحيسن، ٢٠٠٦) تتفق في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما في نفس الوقت تختلف من حيث متغير سنوات الخبرة. دراسة (الغويرين، ٢٠١٠) تتفق في أن هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، بينما أيضا هي نفسها بالمقابل تختلف من حيث وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما دراسة (العازمي، ٢٠٠٦) فنتائج دراسته تختلف عن نتائج الدراسة الحالية في عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة الإدارية. بالمقابل دراسة (محمد، ٢٠٠٥) تختلف نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية في أن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي ونوع الاتحاد، بينما في الوقت ذاته تتفق من حيث وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. كما وجاءت دراسة (صافي، ٢٠٠٣) تؤيد الدراسة

السابقة في أن هناك فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولمؤهل الخبرة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتفق وتختلف في نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية في نفس الوقت. أخيرا دراسة (مهيدات، ٢٠٠١) والتي تختلف مع الدراسة الحالية من حيث عدم وجود فروق إحصائية ترجع لمتغير الخبرة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

التوصيات

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف هذه الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج استنتجت الباحثة ما يلي:

١. تواجه عملية التخطيط الرياضي في الإتحادات الرياضية في سوريا العديد من المشكلات التي تحول دول القيام بها على أكمل وجه، حيث بلغت حدة المشكلات درجة عالية في المحاور التالية: المالي، المعلوماتي، الفني، الإداري، بينما بلغت حدة المشكلات في محور اللوائح والقوانين درجة متوسطة.

٢. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات النظر بين رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير نوع الاتحاد على جميع محاور الدراسة (المالي، الاداري، الفني، المعلوماتي، اللوائح والقوانين).

٣. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات النظر بين رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة (المالي، الاداري، الفني، المعلوماتي، اللوائح والقوانين).

٤. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات النظر بين رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الإتحادات على المحاور التالية (المالي، الاداري، المعلوماتي، اللوائح والقوانين).

٥. وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات النظر بين رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الإتحادات ولصالح ذوي الخبرة من ٥– ١٠سنوات بالنسبة للمحور الفني .

٦. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات النظر بين رؤساء وأعضاء مجالس الإتحادات الرياضية في سوريا تبعاً لمتغير طبيعة التخصص على جميع محاور الدراسة (المالي، الاداري، الفني، المعلوماتي، اللوائح والقوانين).

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وعرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها ، تتقدم الباحثة بمشروح حلول مقترحة للمشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي في الاتحادات الرياضية في الجهورية العربية السورية

أولاً : في مجال المحور المالي حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلة وبدرجة عالية ، بالتالي تقترح الباحثة الحلول التالية :

١. تشكيل لجان متخصصة لتسويق البطولات التي تقيمها الاتحادات الرياضية من خلال الدعاية والاعلان والبث التلفزيوني .

٢. استغلال الاماكن التي تعود ملكيتها للاتحادات الرياضية بغية اقامة صالات أفراح وملاهي للأطفال .

٣. تنظيم دورات تعليمية للأطفال مقابل اشتراك شهري .

ثانياً : في مجال المحور المعلوماتي حيث اظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلة وبدرجة عالية ، بالتالي تقترح الباحثة الحلول التالية :

١. عقد دورات لاعضاء الاتحادات الرياضية على استخدام فن الحاسوب والانترنت والفاكس ، نظراً لما تقتضية ثورة التكنولوجيا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة والاطلاع على برامج وخطط وأساليب التدريب التي تنتهجها الدول المتقدمة .

٢. زيادة حصيلة المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية حول عملية التخطيط من خلال الاستفادة من تقنيات العصر، بغية الاتصال والتواصل مع الاتحادات أخرى سواء على المستوى العربي و العالمي ، والاستفادة من تجارب وخبرات وخطط الدول الاخرى بالشكل الذي يتناسب مع امكاناتنا ومواردنا المتاحة .

٣. الاهتمام بالبحث العلمي ودعمه وتشجيعه و الاستفادة من نتائجة وتوصياته والحلول المقترحة من قبل الباحثين ، من اجل خدمة أهداف هذه المؤسسة الرياضية وتحقيقها ، وذلك من خلال تكليف المسؤولين في الاتحادات الرياضية بإجراء دراسات وأبحاث ميدانية عن الواقع والحال الرياضي .

٤. مشاركة اعضاء الاتحادات الرياضية بالندوات والمؤتمرات العلمية .

ثالثاً : في مجال المحور الفني حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلة وبدرجة عالية ، بالتالي تقترح الباحثة الحلول التالية :

١. وضع أسس ومعايير علمية لاختيار أعضاء الاتحادات الرياضية بالاعتماد على المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة في مجال اللعبة .

٢. تزويد ورفد الاتحادات الرياضية بالكوادر المتخصصة في مجال الادارة والتخطيط .

٣. تزويد ورفد الاتحادات الرياضية بكوادر متخصصة بالجانب الفني والمهاري .

رابعاً : في مجال المحور الاداري حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلة وبدرجة عالية ، بالتالي تقترح الباحثة الحلول التالية :

١. تخصيص مناصب ادارية تنحصر مهمتها بعملية التخطيط ووضع خطط مستقبلية لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة .

٢. المحافظة على الكوادر المدربة على العمل التخطيطي وتحفيزها باستمرار بهدف اطلاق العنان لطاقاتها وأفكارها المبدعة البناءة بالشكل الذي يخدم الاتحادات الرياضية ويحقق أهدافها .

٣. زيادة وتعزيز وعي المسؤولين في الاتحادات الرياضية لمدى أهمية التخطيط والايمان بالدور الذي يحتله ويلعبه من حيث الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

٤. الالتزام بتطبيق الخطط والبرامج التي تضعها اللجان المتخصصة بعملية التخطيط بشكل دقيق .

خامساً : في مجال محور اللوائح والقوانين حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلة وبدرجة متوسطة، بالتالي تقترح الباحثة الحلول التالية :

١. اكساب الخطة الوضوعة صفات الواقعية والمرونة والمبادأة في مواجهة ما يطرأمن مشكلات تواجه الاتحادات الرياضية .

٢. القيام باحداث تغييرات دائمة مستمرة في اللوائح والقوانين الخاصة بالاتحادات الرياضية بما يتناسب مع المستجدات التي تطرأ على الساحة الرياضية .

٣. الايمان بالدور الذي تلعبه اللوائح والقوانين الموضوعة بشكل سليم في تقييم عملية التخطيط الرياضي .

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الاتحاد الرياضي العام. (٢٠٠٦).**النظام الداخلي للاتحاد الرياضي العام (اللائحة التنظيمية)**، دمشق، الجمهورية العربية السورية .

إبراهيم، مروان عبد المجيد. (٢٠٠٢). **إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، ط، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان الأردن .

إبراهيم، مروان عبد المجيد. (٢٠٠٠). **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو حليمة، فائق حسني. (٢٠٠٤). **الحديث في الإدارة الرياضية**، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

أبو زيد، عماد الدين عباس. (٢٠٠٥). **التخطيط والأسس العلمية لبناء وإعداد الفريق في الألعاب الجماعية، نظريات وتطبيقات**، ط١، منشأة المعارف، الإسكندرية.

أبو عيشة، غيداء عبد الله صالح. (٢٠٠٧). **مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو الغنم، منتهى عبد المهدي. (٢٠٠٧). **تقويم التخطيط لعملية التطوير التربوي في الأردن خلال الفترة ١٩٨٦ – ٢٠٠٥**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

البشتاوي، مهند حسين والخواجا، احمد ابراهيم. (٢٠٠٥). **مبادئ التدريب الرياضي**، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الخالدي، غايد محمد. (٢٠٠٣). **المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر الاتحادات الرياضية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخوالدة، ابتهال محمد عودة. (٢٠١٠). **الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنه، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد. (٢٠١٠). **مبادئ ومدخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون**، دارالبازوردي، عمان، الأردن .

الربضي، كمال. (٢٠٠١). **التدريب الرياضي للقرن الحادي والعشرون**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرمضان، عادل موسى. (٢٠٠٥). **المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الرويشد، فيصل مد الله علي. (٢٠٠٤). **المشكلات الادراية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة** ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

السلمي، علي. (١٩٩٧). **العملية الإدارية في مواجهة الواقع**، دار المعارف، القاهرة، مصر.

الشافعي، حسن. (٢٠٠٣). **الإعلام في التربية البدنية والرياضية**،ط١، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

الشافعي ، حسن. (٢٠٠١) . **الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، التربية الرياضية في إفريقيا ، الإعلام** ، ج٣ ، ط١، مطبعة الإشعاع ، القاهرة ، مصر .

الشافعي، حسن وعبد المقصود، إبراهيم. (١٩٩٩) . **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – نظريات الإدارة وتطبيقاتها**، ط١، منشاة المعارف، الإسكندرية.

الشافعي، حسن أحمد. (٢٠٠٧). **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية**، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .

الشافعي، حسن احمد ومرسي، سوزان احمد علي. (١٩٩٩). **العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضية**، ط١، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية .

الشرقاوي، علي. (٢٠٠٢). **العملية الإدارية، وظائف المديرين**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.

الشمري، عزام زبيل نهار. (٢٠٠٨). **مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الصحن، محمد فريد والشريف، علي وسلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٠). **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الاسكندرية .

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). **الإدارة الإستراتيجية**، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.

العارف، ناديا (٢٠٠٢). **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور. (٢٠٠٨) . الإدارة والأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العربي، حسام. (٢٠١٠) . **التخطيط الإداري**، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العلاق، بشير. (٢٠٠٨). **الإدارة الحديثة (نظريات ، ومفاهيم)**، داراليازوردي، عمان، الأردن.

العيد، عايد حمد عبد الهادي.(٢٠٠٥). **معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الغويرين، عصام صالح ذيب. (٢٠١٠) . **نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه** ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٦). **مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف**، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى. (٢٠٠٠). **التنمية الادارية** . ط١. دار وائل للنشر . عمان الاردن.

المحيسن، معن شوكت. (٢٠٠٦). **مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن**، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المجذوب، طارق. (٢٠٠٥). **الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**، ط٢، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان

المليجي، إبراهيم. (٢٠٠٠). **الإدارة ومفاهيمها**، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

المندلاوي ، قاسم . (٢٠٠٦) . **أسس التدريب الرياضي الحديث** ، ط١، دار الجامعة ، بغداد .

النوري، عبد الغني. (١٩٩٠). **اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية**، دار الثقافة، الدوحة.

باهي، مصطفى حسين وعفيفي، محمد متولي. (٢٠٠٥). **سيكولوجيا الإدارة الرياضية** ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

بدوي، عصام. (٢٠٠١). **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية**، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة .

بلال، محمد إسماعيل. (١٩٩٩). **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، ط١، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

تميم، عثمان. (١٩٩٨). **مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي**، ط١، دار الصفاء، عمان الأردن.

توفيق، جميل احمد. (٢٠٠٠) . **إدارة الأعمال– مدخل وظيفي**– الدار الجامعية، الإسكندرية.

جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٠). **إدارة الأعمال منظور كلي**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.

حبيش، فوزي. (١٩٩١). **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، دار النهضة العربية، بيروت.

حبتور، عبد العزيز. (٢٠٠٠). **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، الدار العلمية، عمان، الأردن.

حريم، حسين.(٢٠٠٦).**مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)** ط١، دار الحامد، عمان، الأردن.

حسام الدين، طلحت ومطر، عدله عيسى. (١٩٩٧). **مقدمة في الإدارة الرياضية**، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

حمدان، خالد بني حمدان وإدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩). **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر** ، ط١ ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خطاب، عايدة السيد. (١٩٩٥). **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي** ، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.

درويش، كمال وعثمان، إسماعيل حامد. (٢٠٠٠). **التنظيمات في المجال الرياضي،** دار السعادة للطباعة، القاهرة.

درويش، عفاف عبد المنعم وسنبل، نازك ومصطفى، الصغير ومها، محمد حسن.(٢٠٠٧). **مقدمة في الإدارة الرياضية،** منشاة الشنهابي للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، محسن. (١٩٩٢). **المفاهيم الإدارية الحديثة،** ط٤، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

سلامة، محمد عبد العزيز وعلي، سمير عبد الحميد. (٢٠٠٧). **منظور حديث في الإدارة الرياضية** ، ط١، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية .

سليمان، معد. (٢٠١٠). **المدخل إلى نظريات التدريب الرياضي،** مطبعة رياض، بغداد ، العراق.

شرف، عبد الحميد. (١٩٩٧). **التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق،** ط١، مركز الكتاب للنشر، عمان، الأردن.

عباس، علي وبركات، عبد الله. (٢٠٠١). **مبادئ علم الإدارة،** الرائد، عمان، الأردن.

عبد الرحمن، محمود يوسف. (٢٠١٠). **التطوير الإداري مفاهيم حديثة،** ط١، دار البداية، عمان، الأردن.

عبد المقصود، إبراهيم والشافعي، حسن احمد. (٢٠٠٣) . **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – التخطيط في المجال الرياضي،** ط١، منشأة المعارف، الإسكندرية.

عبوي، زيد منير. (٢٠٠٦). **الادارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية،** المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

عبيدات، ساعة صالح. (٢٠٠٤). **المشكلات الإدارية التي تواجه معلمي التربية الرياضية في جامعة البلقاء التطبيقية،** رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

علي ديب، خلود نزار. (٢٠٠٩). **تخطيط مقترح لتطوير الرياضة في سوريا**، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر.

عويضة، عدنان إبراهيم محمود. (٢٠٠٣). **درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستها لها في مجال عملهم،** رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

فراج، زين بدر. (٢٠٠٤). **الإدارة العامة وتحديات العصر**، مكتبة الجلاء، المنصورة .

فوزي، صلاح الدين والنهري، مجدي. (٢٠٠٢). **الإدارة العامة،** مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، مصر.

قشطة، عمر نصر الله. (٢٠٠٤). **التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة،** دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

محمد، رضوان علي إسماعيل. (٢٠٠٩). **التخطيط استراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية ، (دراسة مقارنة) الأردن ، اليمن،** (رسالة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

محمد، رضوان علي إسماعيل. (٢٠٠٥). **المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها،** رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، عمان، الأردن.

مصري، ميادة. (٢٠٠٦). **معوقات التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.

مصطفى، أحمد.(٢٠٠٣). **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الكتب، بنها، مصر .

مصطفى، محمود حسن عبد الله. (٢٠١٠). **إدارة الدورات الرياضية والبطولات العالمية** ، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .

منصور، علي محمد. (١٩٩٩). **مبادئ الإدارة،** مجموعة النيل العربية، القاهرة.

مهيدات، فالح مازن فالح. (٢٠٠١). **درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في محافظة اربد،** رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

نصر الله، حنا وعريفج، عيد وحسين، علي. (١٩٩٩). **مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هواري، سيد. (٢٠٠٢). **الإدارة ، الأصول الأسس العلمية للقرن ال١٢**، ط١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر .

المراجع الأجنبية:

Bessiel, Marquis and Carol. J. Huston.. (2006). **Leadership roles and management function in nursing** , theory and application 5th edition . USA.

Bernes , R ,Gene.(1990) **. School Based management at the K. 6 level , over coming blockages to implementation**, Washington , USA , DAI-A ,Vol (50) , No (11) ,P.223 .

David ,R ,Fred. (1995). **Strategic Management NewJersy,** 5Th Edition, Prentice Hall, Englewood cliffs, Newjersy.

Edwin, K, Wong. (2000). **Planning in Hong Kong Secondary self Managing Schools**, China, DAI-A, Vol (60), No (07) P. 363.

John, M.Bryson . (2000) . **Strategic Planning for Public and non prifit organization , aguide to strengthing and substaining organization , Achievement** , Revisal Edition , Jossy Boss Sanfransisco .

John , M.Bryson . (1993) . **Strategic Planning for Public services and Nonprofit organization** , Long Rang Planning , No6, Sanfransisco .

Kathleen. A. Davis . (1994) **. Sport Management successful private Sector Business Strategies** , Brown Benchmark , USA .

Kriemadis , S, Athanasios . (1997) . **Strategic Planning in higher education athletic departments** , International Journal of Educational Management , 238-247.

Lisa . P . Masteralexis , Carol. A. Barr, Mary .A. Hums , (2001) **, Priciples and Practice of Sport Management** , Hacout College Pubisher, third edition , USA.

Nair, E, Anil. (2002) . **Strategic Plans and Principals** , needs for control Journal of school leadership , USA , Vol (10) , No (4) , P. 332-344.

Pamelea . S. Lewis and Stephen . H. Goodman & Patricia . M . Fandt . (2001). **Management Challengs in the 21 St Century** , Third edition , South western , College publishing , USA.

Wagner. R. (2006). **Conversation on Planning**: Investigation Relationship between Strategies Actions and Performance, phd, Available : : http \\ www.lib . umi .com // dissertation / fullcit / 3220045.

Wesley , W. (1997) . **An analysis of Problems Identified by school** ,Super intendents in Alabana Ed . DAI-A, Vol (22) , No (7) 992.

Wilkins , J. (2006) . **Participant perception of Strategic Planning in an Urban school District :** Acase stady PhD , Available : http \\ www.lib .com // dissertation / fullcit / 3216275.

الملاحق

ملحق ١

الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
١	أ . د . عربي حمودة	الجامعة الأردنية
٢	أ . د . سميرة عرابي	الجامعة الأردنية
٣	أ . د . بسام مسمار	الجامعة الأردنية
٤	أ . د . وليد الرحاحلة	الجامعة الأردنية
٥	أ . د . صادق الحايك	الجامعة الأردنية
٦	أ . د . علي أبو زمع	جامعة مؤته
٧	د. محمد أبو الكشك	جامعة اليرموك
٨	د . مازن حتاملة	جامعة اليرموك
٩	د . منار شاهين	الجامعة الأردنية
١٠	د. حسن السعود	الجامعة الأردنية
١١	د. عبد السلام جابر	الجامعة الأردنية
١٢	د . تيسير المنسي	الجامعة الأردنية

ملحق ٢

استبيان للتحكيم

الأستاذ الدكتور .... المحترم .

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان (المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا) وبإشراف الأستاذ الدكتور: **هاشم إبراهيم،** ونظرا" لخبرتكم الرائدة في هذا المجال، فإننا نأمل منكم بالإطلاع على محاور وفقرات الاستبيان وإبداء آرائكم وملاحظاتكم، وإجراء التعديلات التي ترونها مناسبة من حذف أو إضافة أو تعديل بما يعمل على إخراج أداة الدراسة بالشكل الملائم لغرض الدراسة وفي ضوء ما هو مرفق.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ....

وتقبلوا فائق الإحترام ....

الباحثة

رشا عدنان صقر

أولا": **المحور الإداري**

م	الفقرة	تنتمي للمجال		وضوح الفقرة		التعديل		التعديل المقترح
		نعم	لا	واضحة	غير واضحة	تحتاج إلى تعديل	لاتحتاج إلى تعديل	
١	عدم وجود مركز متخصص للقيام بعملية التخطيط							
٢	كثرة الاجتماعات الإدارية							
٣	عدم ثبات الكوادر الإدارية المدربة على العمل التخطيطي							
٤	ضعف برامج التدريب للإداريين في الاتحادات الرياضية							
٥	ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الرياضي							
٦	قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية							
٧	تبني خطط لاتتماشى مع إمكانات الاتحاد المالية والبشرية							
٨	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الاتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب انجازه							
٩	قلة الخبرة الإدارية بمهارات التخطيط							
١٠	بناء الخطط على أسس غير منهجية							
١١	عدم إشراك جميع العاملين في الاتحادات الرياضية بعملية التخطيط واتخاذ القرار							
١٢	استخدام خطط طبقت في اتحادات رياضية في دول أخرى دون مراجعتها							
١٣	تعدد الجهات التي تتدخل في شؤون الاتحادات الرياضية							
١٤	وجود الشللية بين أعضاء الاتحاد الرياضي الواحد							
١٥	غياب التنسيق بين الهيئات الرياضية والأجهزة الفنية للاتحاد الرياضي							

ثانيا": **المحور المالي**

م	الفقرة	تنتمي للمجال		وضوح الفقرة		التعديل		التعديل المقترح
		نعم	لا	واضحة	غير واضحة	تحتاج إلى تعديل	لاتحتاج إلى تعديل	
١	نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد							
٢	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الاتحادات الرياضية للقيام بعملية التخطيط الرياضي							
٣	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للاتحاد							
٤	التأخر في صرف الميزانية المخصصة للاتحاد							
٥	عدم وجود مخصصات للأمور الطارئة التي تطرأ على الخطة							
٦	قلة المخصصات المالية المرصودة لعملية التخطيط							
٧	عدم وجود المرونة الكافية في الميزانية المخصصة للاتحاد الرياضي							

ثالثا": **المحور الفني**

م	الفقرة	تنتمي للمجال		وضوح الفقرة		التعديل		التعديل المقترح
		نعم	لا	واضحة	غير واضحة	تحتاج إلى تعديل	لاتحتاج إلى تعديل	
١	عدم توافر عدد كاف من المتخصصين الفنيين في مجال التخطيط للاتحادات الرياضية							
٢	عدم وجود خطط فنية واضحة لتسيير عمل الاتحادات الرياضية							
٣	تدخل أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في الشؤون الفنية							
٤	عدم قدرة اللجان الفنية على التخطيط العلمي لفترة زمنية طويلة							
٥	عدم الاستعانة في المؤهلين رياضيا في عضوية اللجان الفنية							
٦	قلة وجود اللجان الفنية الدائمة العضوية							

رابعا":**محور اللوائح والقوانين والتشريعات**

م	الفقرة	تنتمي للمجال		وضوح الفقرة		التعديل		التعديل المقترح
		نعم	لا	واضحة	غير واضحة	تحتاج إلى تعديل	لاتحتاج إلى تعديل	
١	التغيرات السريعة والمستمرة في القوانين والتشريعات							
٢	تطبيق القوانين بشكل صارم أثناء تنفيذ الخطة							
٣	افتقار اللوائح والقوانين إلى تحديث نصوصها مرحليا بما يتفق مع عملية التخطيط السليم							
٤	كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة							
٥	غياب الدور المحوري للوائح والقوانين							
٦	قصور اللوائح والقوانين في توجيهاتها في خدمة فلسفة الدولة							
٧	عدم تحديد اللوائح والقوانين لأنشطة الأجهزة العاملة في الاتحادات كل حسب دوره							
٨	عدم مرونة اللوائح والقوانين فيما يتعلق بعملية التخطيط الرياضي							

خامسا": **المحور المعرفي المعلوماتي**

م	الفقرة	تنتمي للمجال		وضوح الفقرة		التعديل		التعديل المقترح
		نعم	لا	واضحة	غير واضحة	تحتاج إلى تعديل	لاتحتاج إلى تعديل	
١	قلة الوعي بأهمية عملية التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية							
٢	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للاتحاد من اجل القيام بعملية التخطيط							
٣	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الاتحاد والاستفادة من توصياتها							
٤	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الاتحادات							
٥	ضعف المعرفة بعملية التخطيط							
٦	عدم توافر المعلومات اللازمة عند وضع الخطة							
٧	عدم استخدام منهجية علمية في الحصول على معلومات وبيانات							

ملحق ٣

الجامعة الأردنية

كلية الدراسات العليا

كلية التربية الرياضية

عضو الإتحاد .... المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

تقوم الباحثة رشا عدنان صقر بدراسة تحت عنوان (المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا) للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية .

فأرجو التكرم بالمساعدة في انجاز متطلبات هذه الدراسة والإجابة على جميع فقراتها بدقة دون ترك أي فقرة منها ، وذلك بعد قراءتها بعناية فائقة بغية الحصول على نتائج مثمرة ومفيدة لخدمة الحركة الرياضية في وطننا العزيز ، وأحيطكم علما" بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

تعليمات الإجابة على الاستبيان :

١- الاستبيان مكون من (٤٢) فقرة موزعة على (٥) محاور هي :

أ- المحور الإداري.

ب- المحور المالي .

ج- المحور الفني .

د- محور اللوائح والقوانين .

ه- المحور المعلوماتي .

٢- يوجد مقياس يتألف من (٥) مستويات لكل محور متدرج حسب حدة المشكلة التي تواجه التخطيط الرياضي في سوريا .

المشكلة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا

٣- ضع علامة (x) في المربع المقابل لكل فقرة تعتقد أنها مناسبة مع حدة المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي في سوريا .

٤- يرجى تدوين المعلومات في الصفحة اللاحقة قبل الإجابة على الاستبيان .

الجزء الأول : المعلومات الشخصية :

الاسم (اختياري) ....

العمر ....

المسمى الوظيفي ....

اسم الإتحاد ....

سنوات الخبرة الإدارية في الإتحاد :

أقل من ٥ سنوات ( )

من ٥ – ١٠ سنوات ( )

أكثر من ١٠ سنوات ( )

المؤهل العلمي :

بكالوريوس فما دون ( )

دراسات عليا

دبلوم ( )

ماجستير ( )

دكتوراه ( )

نوع الإتحاد :

اتحاد لعبة فردية ( ) اتحاد لعبة جماعية ( )

طبيعة التخصص :

تربية رياضية ( ) تخصصات أخرى ( )

أولا": **المحور الإداري**

مسلسل	المشكلة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة متخفضة جدا
١	**عدم وجود مركز متخصص للقيام بعملية التخطيط**					
٢	**قلة الخبرة الإدارية بمهارات التخطيط**					
٣	**عدم ثبات الكوادر الإدارية المدربة على العمل التخطيطي**					
٤	**عدم رفد الإداريين ببرامج إدارية في مجال التخطيط**					
٥	**ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الرياضي**					
٦	**قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية**					
٧	**تبني خطط لاتتماشى مع إمكانات الاتحاد المالية**					
٨	**عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الاتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب انجازه**					
٩	**بناء الخطط على أسس غير منهجية**					
١٠	**عدم إشراك جميع العاملين في الاتحادات الرياضية بعملية التخطيط واتخاذ القرار**					
١١	**استخدام خطط طبقت في اتحادات رياضية في دول أخرى دون مراجعتها**					
١٢	**تعدد الجهات التي تتدخل في شؤون الاتحادات الرياضية**					
١٣	**وجود الشللية بين أعضاء الاتحاد الرياضي الواحد**					
١٤	**غياب التنسيق بين الهيئات الرياضية والأجهزة الفنية للاتحاد الرياضي**					

ثانياً : المحور المالي

مسلسل	المشكلة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة متخفضة جدا
١	نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد					
٢	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الاتحادات الرياضية للقيام بعملية التخطيط الرياضي					
٣	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للاتحاد					
٤	التأخر في صرف الميزانية المخصصة للاتحاد					
٥	عدم وجود مخصصات للأمور الطارئة التي تطرأ على الخطة					
٦	قلة المخصصات المالية المرصودة لعملية التخطيط					
٧	عدم وجود المرونة الكافية في الميزانية المخصصة للاتحاد الرياضي					

ثالثاً : المحور الفني

مسلسل	المشكلة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة متخفضة جدا
١	عدم توافر عدد كاف من المتخصصين الفنيين في مجال التخطيط للاتحادات الرياضية					
٢	عدم وجود خطط فنية واضحة لتسيير عمل الاتحادات الرياضية					
٣	تدخل أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في الشؤون الفنية					
٤	عدم قدرة اللجان الفنية على التخطيط العلمي لفترة زمنية طويلة					
٥	عدم الاستعانة في المؤهلين رياضيا في عضوية اللجان الفنية					
٦	قلة وجود اللجان الفنية الدائمة العضوية					

رابعاً : محور اللوائح والقوانين

مسلسل	المشكلة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة متخفضة جدا
١	التغيرات السريعة والمستمرة في القوانين والتشريعات					
٢	تطبيق القوانين بشكل صارم أثناء تنفيذ الخطة					
٣	كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة					
٤	غياب الدور المحوري للوائح والقوانين					
٥	قصور اللوائح والقوانين في توجيهاتها في خدمة فلسفة الدولة					
٦	عدم تحديد اللوائح والقوانين لأنشطة الأجهزة العاملة في الاتحادات كل حسب دوره					
٧	عدم مرونة اللوائح والقوانين فيما يتعلق بعملية التخطيط الرياضي					
٨	الاعتماد على لوائح وقوانين قديمة لاتتناسب مع التغيرات الحضارية الحديثة					

خامساً : المحور المعلوماتي

مسلسل	المشكلة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة متخفضة جدا
١	قلة الوعي بأهمية عملية التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية					
٢	قلة اشتراك أعضاء الاتحادات في المؤتمرات والندوات الرياضية في مجال التخصص					
٣	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الاتحاد والاستفادة من توصياتها					
٤	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الاتحادات					
٥	ضعف المعرفة بعملية التخطيط					
٦	عدم توافر المعلومات اللازمة عند وضع الخطة					
٧	عدم الاشتراك في الدورات الإدارية التطبيقية بشكل دوري					

ملحق(٤)



كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم : ٣/٣/٥/ ٤٣
التاريخ: ٢٠١١/١/١٣

السادة رؤوساء الاتحادات الرياضية المحترمين
في الجمهورية العربية السورية

تحية طيبة وبعد ،

تقوم طالبة الماجستير رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٨٠٩٠٥٤٢) بإجراء دراسة بعنوان " المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظرا بعض رؤوساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا" وتحتاج للحصول على معلومات من اجل بناء الاستبيان الخاص بمتغيرات قيد الدراسة ومن ثم توزيعه على بعض رؤوساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية السورية.

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب عميد كلية التربية الرياضية
رئيس لجنة الدراسات العليا
الاستاذ الدكتور وليد الرحاحلة



هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

ملحق (٥)



الجمهورية العربية السورية
الاتحاد الرياضي العام
المكتب التنفيذي

الرقم: ٢ / ٥ ص / ٢٠٠٢ / ٠ ص
التاريخ: ٢٨ / ٢ / ٢٠١١ م

تعميم

الرفيق رئيس مجلس إدارة الاتحاد العربي السوري ل.....

تحية عربية:

نحيطكم علماً بأن الطالبة رشا عدنان صقر ستقوم بإجراء دراسة بعنوان "المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سورية" وتحتاج للحصول على معلومات من أجل بناء الاستبيان الخاص بمتغيرات قيد الدراسة ومن ثم توزيعها على بعض رؤوساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية السورية.

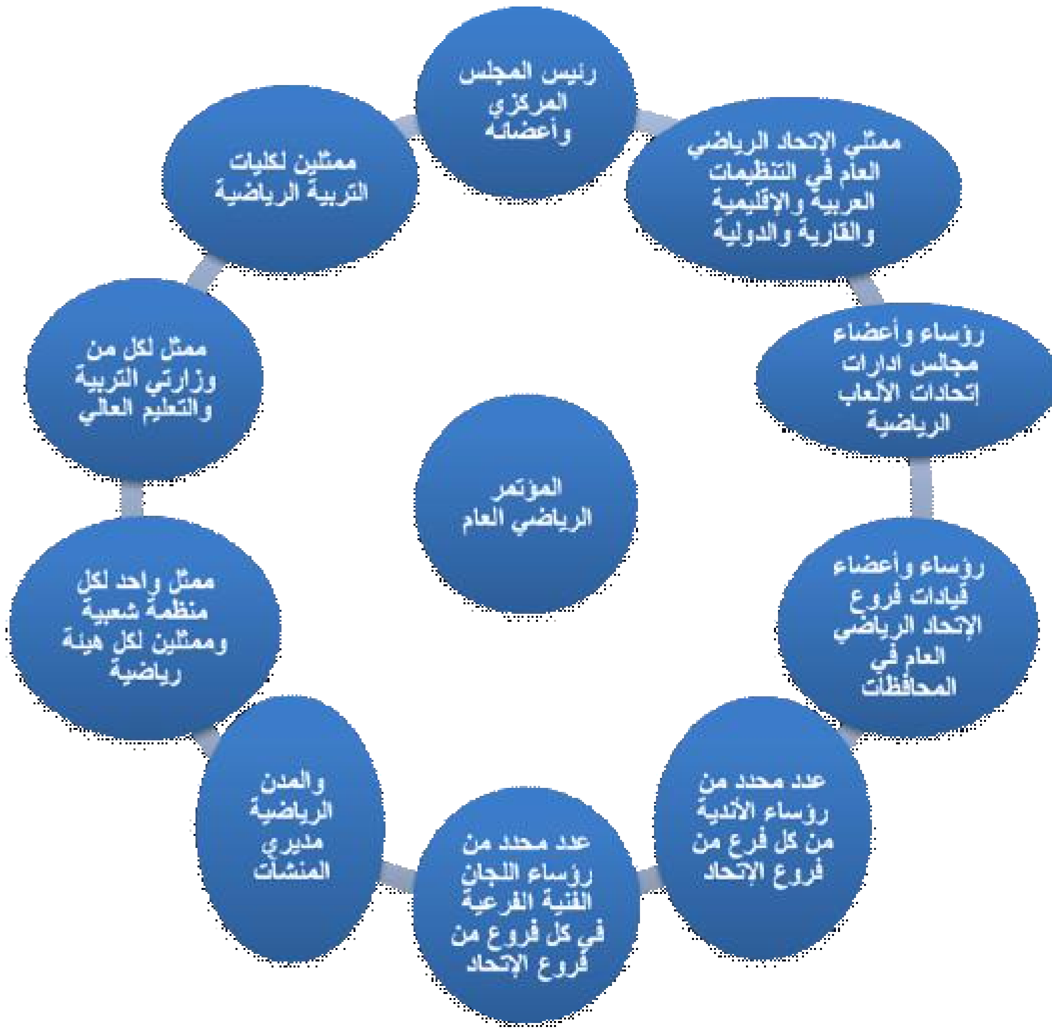
يرجى الاطلاع وتسهيل مهمة الطالبة لإجراء الدراسة المطلوبة...

شاكرين تعاونكم
والخلود لرسالتنا

م رئيس المكتب التنفيذي
للاتحاد الرياضي العام
الرفيق اللواء موفق جمعة



الشكل ٢ . الهيكل التنظيمي للإتحاد الرياضي العام



الشكل ٣ . الهيكل التنظيمي للمؤتمر الرياضي العام



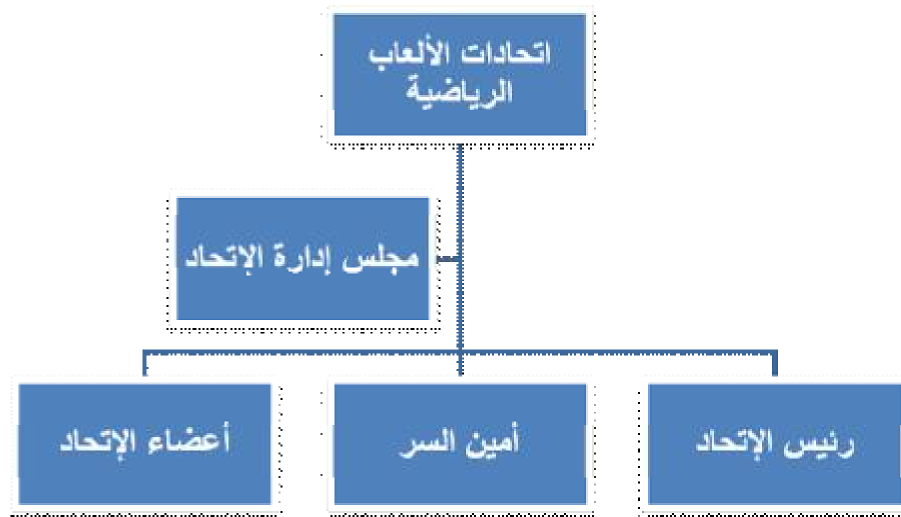
الشكل ٤ . الهيكل التنظيمي للمجلس المركزي



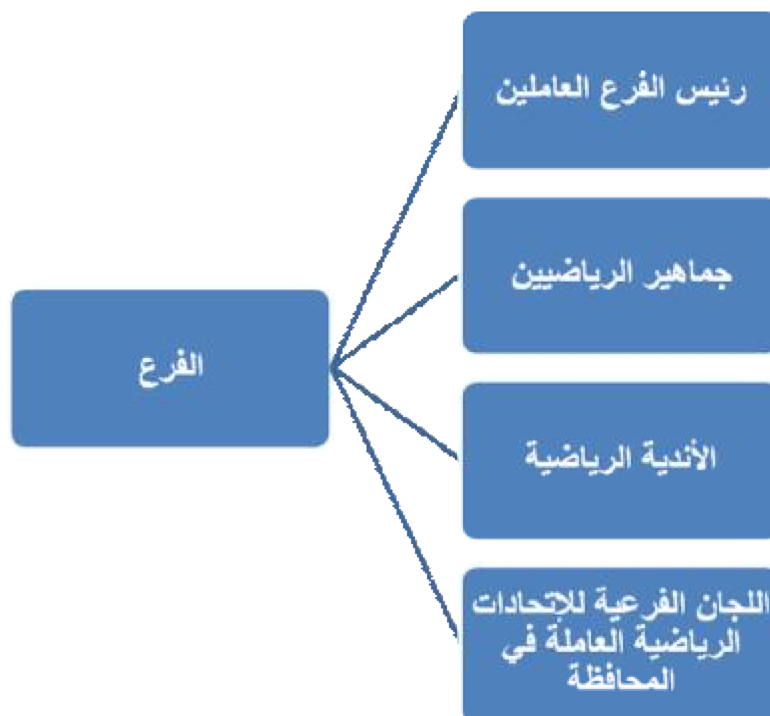
الشكل ٥ ـ الهيكل التنظيمي للمكتب التنفيذي



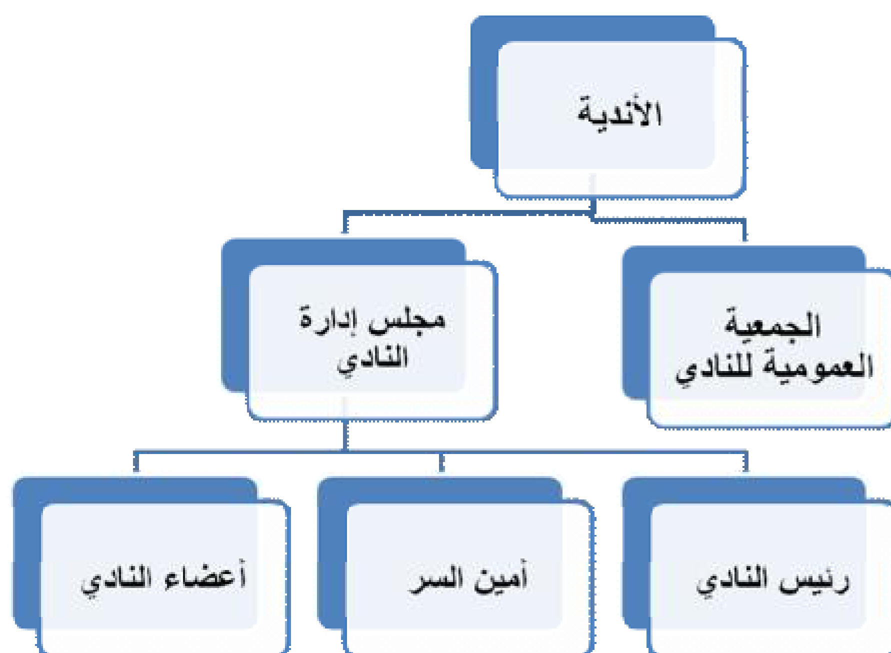
الشكل ٦ ـ الهيكل التنظيمي لللجنة الأولمبية



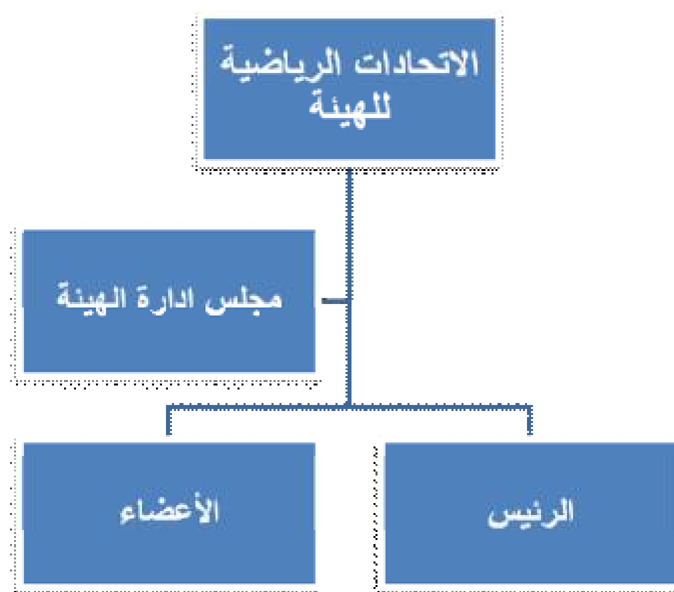
الشكل ٧ ـ الهيكل التنظيمي لإتحادات الألعاب الرياضية



الشكل ٨ ـ الهيكل التنظيمي للفرع



الشكل ٩ . الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية



الشكل ١٠ . الهيكل التنظيمي للإتحادات الرياضية للهيئة

البنية التنظيمية للإتحاد الرياضي العام السوري

مبادئ عامة..

الإتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية : منظمة شعبية تربوية رياضية تضم في عضويتها جماهير الرياضيين من مختلف الفئات العمرية والشرائح الاجتماعية في المجتمع وهو الجهة المسؤولة عن النشاط الرياضي في الجمهورية العربية السورية وعلى الجهات المعنية الأخرى تنظيم أنشطتها الرياضية بالتنسيق معه. مقره دمشق وله فروع في جميع المحافظات. يتمتع الاتحاد الرياضي العام بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة ما يحتاجه لتحقيق أهدافه.

أهداف الاتحاد الرياضي العام ومهامه

يعمل الاتحاد الرياضي العام على تحقيق الأهداف الآتية :

١. بناء الإنسان رياضياً وبدنياً وخلقياً وثقافياً وإعداد الرياضي المؤمن بالأهداف الوطنية والقومية وتأهيله للدفاع عن الوطن وحماية مصالح الشعب وتعزيز الوحدة الوطنية.
٢. الإسهام في تطوير الحركة الرياضية على الصعيد العربي وتوثيق أواصر الأخوة والتعاون بين الرياضيين العرب.
٣. المشاركة الفعالة في الأنشطة والفعاليات الرياضية على الصعيد الدولي.
٤. تحقيق المستويات الرياضية الملائمة التي تعزز حضور سورية الرياضي على جميع الأصعدة العربية والقارية والإقليمية والأولمبية والدولية.

يتولى الاتحاد الرياضي العام لتحقيق أهدافه المهام التالية :

١. رسم التوجهات الأساسية والمهام المرحلية للحركة الرياضية السورية والإشراف على تنفيذها.
٢. العمل على توفير الإمكانات والمستلزمات اللازمة التي تكفل للرياضيين ممارسة الرياضة بأنواعها.
٣. نشر الوعي الرياضي في المجتمع ووضع البرامج التي تكفل تحقيق ذلك.
٤. توفير العناية والرعاية للرياضيين وتنمية مواهبهم وهواياتهم الرياضية.

٥. وضع الأسس والتعليمات اللازمة لتطوير الأنظمة الخاصة بالحركة الرياضية بما يتواكب والتطورات الرياضية عربياً وقارياً وإقليمياً ودولياً.

٦. نشر الألعاب الرياضية وتوسيع قواعدها ورفع مستوياتها الفنية.

٧. تشجيع المتفوقين الرياضيين ورعايتهم مادياً ومعنوياً.

٨. الاهتمام برياضة المعوقين ورعايتها مادياً ومعنوياً.

٩. وضع الأسس والتعليمات اللازمة للاحتراف في المجال الرياضي بما يضمن رفع المستوى الفني للألعاب الرياضية.

١٠. إعداد الأطر الفنية اللازمة للألعاب الرياضية وتطويرها بالتنسيق مع وزارتي التربية والتعليم العالي.

١١. الإسهام في تطوير وسائل الإعلام الرياضي لتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي العام.

١٢. وضع نظام مالي ومحاسبي يكفل الحفاظ على أموال المنظمة وتطوير وارداتها لتنفيذ مهامها في تطوير أنشطتها ورعاية الرياضيين.

١٣. متابعة تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة مع الجهات العامة والمنظمات الشعبية لتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي العام وبناء الجيل وطنياً وقومياً.

١٤. تطوير استخدام المعطيات العلمية والتقنيات الحديثة في العمل الرياضي وتوسيعها وتشجيع البحوث العلمية النوعية في المجال الرياضي.

١٥. تمثيل الجمهورية العربية السورية في المؤتمرات واللقاءات الرياضية العربية والإقليمية والقارية والدولية.

١٦.إقامة أوسع العلاقات مع التنظيمات والمؤسسات الرياضية العربية الشقيقة والأجنبية الصديقة في مختلف المجالات الرياضية.

مهام وصلاحيات رئيس الاتحاد الرياضي العام :

١. يتخذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ التوجيهات السياسية وقرارات المؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي والمكتب التنفيذي واللجنة الأولمبية السورية ومتابعة عمل مؤسسات الاتحاد الرياضي العام المركزية والفرعية.

٢. يترأس اجتماعات المؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي والمكتب التنفيذي واللجنة الأولمبية السورية ويديرها وله أن يتخذ الإجراءات التي تكفل حسن سير الاجتماعات وفقا لنظام الجلسات ويوقع على محاضر الجلسات ويحفظها.
٣. يمثل الاتحاد أمام القضاء والجهات الرسمية وغير الرسمية.
٤. يصادق على العقود والاتفاقات التي تبرم باسم الاتحاد الرياضي العام بعد إقرارها من المكتب التنفيذي.
٥. يوقع أوامر الصرف والقبض والشيكات مع محاسب الإدارة.
٦. يصدر قرارات تعيين العاملين في الاتحاد الرياضي العام ويصادق على العقود مع الخبراء المحليين والأجانب وفق الملاك ويمنح المكافآت والتعويضات ويفرض العقوبات بحقهم وينهى عملهم بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
٧. يوجه الدعوة للمؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي والمكتب التنفيذي واللجنة الأولمبية السورية للانعقاد في الدورات العادية والاستثنائية وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي.
٨. يوقع على المراسلات والكتب الصادرة إلى الجهات الرسمية وغير الرسمية.

ينوب عن رئيس الاتحاد الرياضي العام في حال غيابه نائب رئيس الاتحاد.

الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي العام وأجهزته

أولاً: المؤتمر الرياضي العام

المؤتمر الرياضي العام: هو أعلى سلطة في الاتحاد الرياضي العام ويتخذ القرارات والتوصيات التي من شأنها تحقيق أهدافه. ينعقد المؤتمر الرياضي العام في دورته العادية مرة واحدة كل خمس سنوات ويمكن دعوته للانعقاد لدورة استثنائية بناء على قرار من المجلس المركزي أو بدعوة من ثلثي أعضاء المؤتمر العام.

مهام المؤتمر الرياضي العام :

١. رسم السياسة العامة للحركة الرياضية السورية.
٢. مناقشة التقارير المقدمة إليه من المجلس المركزي واتخاذ ما يلزم بشأنها.
٣. بحث جميع الأمور المتعلقة بالحركة الرياضية واتخاذ القرارات والتوصيات اللازمة بشأنها.
٤. انتخاب أعضاء المجلس المركزي وفق أحكام النظام الداخلي.

ثانياً : المجلس المركزي

المجلس المركزي: هو الهيئة القيادية في الاتحاد الرياضي العام ويتألف من ٧١ عضواً بما فيهم الرئيس ينتخبهم المؤتمر الرياضي العام ويشترط بمن يترشح للمجلس المركزي أن يكون حائزاً على الشهادة الثانوية كحد أدنى. وهو الجمعية العمومية للجنة الأولمبية السورية . يعقد دورة اجتماعاته العادية مرة واحدة كل أربعة أشهر ويمكن دعوته للاجتماع بصورة استثنائية بناء على قرار من المكتب التنفيذي أو بدعوة من ثلثي أعضاء المجلس المركزي.

مهام المجلس المركزي

يتولى المجلس المركزي اتخاذ القرارات والتوصيات لتنفيذ المهام الأساسية التي يرسمها المؤتمر الرياضي العام وبصورة خاصة المهام الآتية :

١. الإشراف على شؤون منظمة الاتحاد الرياضي العام وتوجيه نشاطاتها وفق مقررات المؤتمر الرياضي العام وتوصياته.
٢. دراسة التقارير المقدمة من المكتب التنفيذي والنظر بإقرارها.
٣. دراسة الخطط التي يقترحها المكتب التنفيذي والنظر بإقرارها.
٤. تشكيل لجان من أعضاء المجلس مهمتها إعداد مشاريع النظام المالي. ونظام الاحتراف بما يتوافق مع الواقع الرياضي بالاتفاق مع وزارة المالية. النظام الداخلي بالتنسيق مع وزارة الإدارة المحلية والبيئة بما يخص المنشآت الرياضية.نظام المراكز التدريبية

والرياضية المدرسية بالتنسيق مع وزارة التربية. نظام تخصيص الأندية بالألعاب. اللوائح الفنية والتنظيمية لاتحادات الألعاب وإقرار هذه المشاريع بموافقة ثلثي أعضاء المجلس.

٥. انتخاب رئيس وأعضاء المكتب التنفيذي.

٦. انتخاب أعضاء اللجنة الأولمبية السورية.

٧. مناقشة مشروع الموازنة السنوية والنظر بإقرارها والتصديق على الحساب الختامي للسنة المنصرمة.

٨. حجب الثقة كلياً أو جزئياً عن المكتب التنفيذي واللجنة الأولمبية السورية لأسباب معللة بموافقة ثلثي أعضاء المجلس المركزي وتحدد شروط طلب حجب الثقة في النظام الداخلي.

٩. حل فروع الاتحاد الرياضي العام ومجالس إدارات اتحادات الألعاب الرياضية بناء على اقتراح المكتب التنفيذي ولأسباب معللة.

ثالثاً : المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي: هو القيادة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام ويقوم بإدارة شؤون الاتحاد الرياضي العام ومتابعته بما يكفل تحقيق أهدافه ومهماته ويتألف من ١٣ عضواً ينتخبهم المجلس المركزي .

مهام المكتب التنفيذي

يتولى المكتب التنفيذي المهام الآتية :

١. تنفيذ مقررات المؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي.

٢. التنسيق مع الجهات الرسمية والشعبية لتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي العام.

٣. منح التراخيص بتأسيس الأندية الرياضية وإلغاؤها لأسباب معللة.

٤. دراسة المواضيع والمقترحات الواردة من فروع الاتحاد ومجالس إدارات اتحادات الألعاب والمؤسسات الأخرى واتخاذ القرارات بشأنها.

٥. تنفيذ خطط الاتحاد الرياضي العام وبرامجه في جميع المجالات وبما ينسجم مع مقررات وتوصيات المؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي.

٦. اعتماد الاتحادات الرياضية للهيئات والمنظمات الشعبية والنقابات المهنية.

٧. رسم سياسة الإعلام الرياضي بمختلف أنواعه ووسائله بما يخدم الحركة الرياضية بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

٨. تحديد المشاركة في البطولات والدورات واللقاءات والمؤتمرات الخارجية.

٩. المصادقة على خطط اتحادات الألعاب الرياضية واللجان الأخرى وبرامجها.

١٠. الإشراف على الفعاليات الرياضية بما فيها الرياضة لدى الهيئات وبما يحقق الأهداف العامة للمنظمة.

١١. إعداد مشروع الموازنة السنوية للاتحاد الرياضي العام بكافة مؤسساته وفروعه وأنديته والحساب الختامي للسنة المنصرمة.

١٢. إقرار موازنات الفروع واتحادات الألعاب الرياضية والأندية.

١٣. دعوة المجلس المركزي إلى عقد جلساته العادية والاستثنائية.

١٤. إصدار قرارات الإيفاد الخارجي للأفراد والفرق والقيادات الرياضية.

١٥. اقتراح اللائحة الداخلية للمؤتمرات والتعليمات الانتخابية في بدء كل دورة انتخابية.

١٦. متابعة شؤون اتحادات الألعاب الرياضية وفروع الاتحاد والمؤسسات الأخرى.

١٧. الإشراف على تنفيذ نظام الاحتراف للألعاب الرياضية والمعتمد من المجلس المركزي.

١٨. حل مجالس إدارات الأندية الرياضية في فروع الاتحاد الرياضي العام بناء على اقتراح القيادة الرياضية في الفرع المختص ولأسباب معللة.

رابعاً : اللجنة الأولمبية السورية

تتألف اللجنة الأولمبية السورية من عدد من الأعضاء يحدد بقرار من المجلس المركزي وتنتخبهم الجمعية العمومية للجنة وتحدد صلاحياتها ومهامها في نظام خاص بها يصدره المجلس المركزي للاتحاد ويراعى فيه أنظمة الحركة الرياضية الأولمبية الدولية وتطورها. مقرها مدينة دمشق . ويعتبر رئيس الاتحاد الرياضي العام هو رئيس اللجنة الأولمبية السورية.

خامساً : اتحادات الألعاب الرياضية

الإتحاد العربي السوري للعبة من الألعاب: هو الجهة المتخصصة والمسؤولة عن اللعبة ويضم جميع المنتسبين إليه من الأفراد والمؤسسات ويشرف على اللجان الفرعية المتخصصة باللعبة في الفروع والأندية فنياً وتنظيمياً ويحدد النظام الداخلي الأحكام التفصيلية لذلك. يديره مجلس إدارة منتخب من مؤتمر اللعبة. يتكون من أعضاء يحدد النظام الداخلي عددهم ومسؤولياتهم على أن لايقل العدد عن ٧ ولايتجاوز ٩. يتمتع الاتحاد العربي السوري للعبة من الألعاب بالشخصية الاعتبارية في إطار هذا المرسوم التشريعي ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة مايحتاجه لتحقيق أهدافه وتعد أمواله من الأموال العامة. يحق له أن ينتسب إلى الاتحادات العربية والإقليمية والقارية والدولية بعد موافقة المكتب التنفيذي. يمكن أن يكون مقره في أية محافظة.

مهام الاتحاد العربي السوري للعبة :

١. يعمل الاتحاد العربي السوري للعبة على وضع وتنفيذ خططه وبرامجه ولوائحه الداخلية بما ينسجم مع مقررات وتوصيات المؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي.
٢. يعقد الاتحاد العربي السوري للعبة مؤتمرا سنويا عاديا وتتحدد مهام هذا المؤتمر وصلاحياته في النظام الداخلي.
٣. يشرف الاتحاد العربي السوري للعبة على مؤتمرات لجانه الفرعية التي تنعقد سنويا وفق التعليمات التي يضعها المكتب التنفيذي.
٤. المساهمة في وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للمنتخبات وفرق الأندية الممارسة للعبة ضمن الملاعب والصالات التابعة للعبة التي يديرها وعليه التنسيق مع الوحدات الإدارية في وزارة الإدارة المحلية والبيئة قبل اعتماده لهذه البرامج.

سادساً: فروع الاتحاد الرياضي العام

الفرع: هو التنظيم الرياضي على صعيد المحافظة ويتمتع بالشخصية الاعتبارية في إطار الاتحاد الرياضي العام ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة مايحتاجه لتحقيق أهدافه وتعد أمواله من الأموال العامة. يعقد مؤتمره السنوي بقرار من المكتب التنفيذي وتتحدد مهامه وصلاحياته في النظام الداخلي. يديره قيادة رياضية يحدد عددها وصلاحياتها ومسؤولياتها في النظام الداخلي للاتحاد.

القيادة الرياضية في الفرع مسؤولة مباشرة أمام المكتب التنفيذي في مختلف جوانب عملها وتعمل بإشرافه وفق أحكام النظام الداخلي

سابعاً: الأندية الرياضية

النادي: هو مؤسسة رياضية تضم عددا من الأعضاء المنتسبين للنادي الذين يمارسون نشاطاتهم الرياضية والاجتماعية والثقافية في إطاره ويمثله رئيس النادي أمام القضاء وفي علاقاته مع الغير. يديره مجلس إدارة منتخب من الجمعية العامة للنادي ويتألف من ٥ - ٩ أعضاء ويحدد العدد بقرار من المكتب التنفيذي. يتمتع بالشخصية الاعتبارية في إطار هذا المرسوم التشريعي ويحق له أن يمتلك الأموال المنقولة وغير المنقولة لتحقيق أهدافه وتعد أمواله من الأموال العامة. يتبع لفرع الاتحاد بالمحافظة تنظيميا وإداريا.

الجمعية العمومية للنادي: هي مجموع المنتسبين إلى النادي الذين أدوا التزاماتهم المالية ويحق لها حجب الثقة كليا أو جزئيا عن مجلس إدارة النادي.

ثامنا :الاتحادات الرياضية للهيئات

الاتحاد الرياضي للهيئة: هو التنظيم الرياضي المسؤول عن تسيير جميع الشؤون الرياضية الخاصة بهذه الهيئة سواء أكانت إحدى المنظمات الشعبية أو الوزارات أو المؤسسات والشركات العامة والخاصة وذلك وفق السياسة العامة التي ترسمها مؤتمرات الاتحاد الرياضي العام وقرارات المجلس المركزي والمكتب التنفيذي. مركز الاتحاد الرياضي لأية هيئة هو مدينة دمشق ويمكن إحداث فروع له في المحافظات.

مهام الإتحاد الرياضي للهيئات

يمارس الاتحاد الرياضي لأية هيئة المهام الآتية :

١. تحقيق أهداف الاتحاد الرياضي العام في مجال عمله وتنفيذ قرارات مؤتمراته وقياداته المختصة.
٢. تنمية الوعي الرياضي ونشر الرياضة في القطاع الخاص به وذلك عن طريق تأسيس الفروع والنوادي والفرق الرياضية.
٣. رعاية المتفوقين والعمل على رفع المستوى الفني والاجتماعي للرياضيين في نطاق اختصاصاته.
٤. المشاركة في الأنشطة الرياضية والبطولات والدورات الرسمية التي تقام في سورية.
٥. تسمية ممثليه إلى مؤتمرات اتحادات الألعاب واللجان المتخصصة ومختلف مؤتمرات الاتحاد الرياضي ومؤسساته.
٦. إقامة المباريات والدورات الرياضية المحلية والمشاركة في المؤتمرات والدورات والندوات مع الهيئات العربية والدولية المماثلة وفق خطة الاتحاد الرياضي العام وبموافقة المكتب التنفيذي.
٧. يلتزم الإتحاد الرياضي لأية هيئة بتنفيذ قرارات المجلس المركزي والمكتب التنفيذي.
٨. على الإتحاد الرياضي لأية هيئة أن يرصد الموازنة الكفيلة بتنفيذ الخطة العامة التي يقررها المؤتمر الرياضي العام والمجلس المركزي وذلك في نطاق مهامه.
٩. تعامل أندية الهيئات كافة مركزية وفرعية معاملة باقي الأندية فنياً وتنظيمياً وتتقيد بالأنظمة الصادرة عن المجلس المركزي وتبقى تبعيتها مالياً وإدارياً ومنشأت للجهات المنبثقة عنه.

PROBLEMS THAT FACE THE ATHLETIC PLANNING AND THE SUGGESTED SOLUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF SOME HEADS AND MEMBERS OF SPORT UNIONS IN SYRIA

By

Rasha Adnan Saker

Supervisor

Dr. Hashem Ibrahim, Prof.

ABSTRACT

This study aims to identify problems that face the athletic planning and the suggested solutions from the perspective of some heads and members of the sports unions in Syria. In addition, it aims to identify the differences among the subjects, with respect to: the type of the union, the academic qualifications, years of experience in the unions, and the nature of the specialization.

The researcher used the descriptive survey approach taking into consideration the fact that such approach suits the nature of the study.

The sample of the research constituted of (70) heads and members of unions. This sample represents(32%) of the study community which sums to(216) individuals. The researcher used the questionnaire as a tool to assemble and gather data. The questionnaire included (42) items distributed on four dimensions; the administrative, the financial, the regulatory and the legal aspects in addition to the information-related aspect.

The researcher used means standard deviations, percentages, t-test, Anova followed byScheffe's test.

The results showed that the problems that face the athletic planning from the perspective of the heads and members of the sport unions in Syria were highly concentrated in the administrative, financial and information technology dimensions, whereas relatively concentrated in the regulatory and legal dimensions.

The results revealed that there were no statisticall significant differences from the perspective of the heads and members of the sport unions based on the investigated variables in the different vareables and dimensions, except for the technical dimensions where some statistically significant variances were detected.

The researcher recommends that sufficient budget should be allocated for the sports unions; the individual and group games, to cover the expenses of the planning processes and operations.